Niveau(x) d'enseignement: 1 Numéro EDUQ : 8270434
Centre d'intérêt: 21

Brassard, André.

Etude sur les avantages et les inconvénients de la commission scolaire intégrée : le cas de la Commission scolaire Pierre Neveu / André Brassard, Guy Pelletier. -- [Montréal] : Université de Montréal, Section d'administration scolaire, 1980.
viii, 177 f. ; 28 cm.

Cote Dewey: 371.2'009714/B823e Cote LC: LB/2891/.03

Descripteur(s): *Commission scolaire *Structure scolaire *Commission scolaire régionale *Administration scolaire *Budget *Primaire (Niveau) *Secondaire (Niveau)

Identificateur(s) de nom: *Commission scolaire Pierre-Neveu (Mont-Laurier, Québec) *Commission scolaire régionale Henri-Bourassa (Mont-Laurier, Québec)

Identificateur(s) de sujet: *Commission scolaire intégrée

L'étude a pour objectif d'évaluer si le fait pour la commission scolaire Pierre-Neveu de devenir une commission scolaire intégrée lui permettra de maintenir la qualité des services éducatifs offerts ou, le cas échéant, de les améliorer. Le rapport comprend les éléments suivants: 1. la problématique de la qualité des services éducatifs; 2. inventaire des données, dont le personnel; 3. simulation budgétaire pour une commission scolaire Pierre-Neveu intégrée; 4. effets de l'intégration sur les services et les budgets; 5. coût inhérent de l'intégration; 6. étude démographique; 7. réflexions théoriques; 8. avantages et inconvénients de l'intégration; 9. le processus d'intégration; 10. prospectives.

La méthodologie utilisée consiste en un examen relativement exhaustif des différentes fonctions et de leurs coûts, tant au niveau des services administratifs de la commission scolaire Pierre-Neveu que de ceux de la commission scolaire régionale Henri-Bourassa. A cette occasion, plus de trente personnes des deux commissions scolaires ont été rencontrées, certaines à plus d'une reprise. Parallèlement, des informations ont été recueillies auprès de cinq commissions scolaires récemment intégrées.

Quant à la quantité et à la qualité des services offerts, les faits suivants sont relevés: 1. les services administratifs que pourra se donner la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée devraient être légèrement améliorés; 2. la quantité des services éducatifs de support devrait être à peu près la même; 3. la qualité des services devrait être maintenue; 4. les coûts occasionnés par la mise en application de l'intégration pourraient être assez élevés; 5. les activités du service de l'éducation des adultes ne devraient pas être affectées; 6. le processus d'intégration pourrait être l'occasion d'un examen en

profondeur et d'une redéfinition de la mission éducative de la commission scolaire.

Type de document: r
Région(s) administrative(s): 07
Auteur de l'analyse: jr

E D U Q 8270434

ÉTUDE SUR LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS DE LA COMMISSION SCOLAIRE INTÉGRÉE

LE CAS DE LA COMMISSION SCOLAIRE PIERRE NEVEU

André BRASSARD, Ph.D.

Guy PELLETIER, Ph.D.

section d'administration scolaire

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

JUIN 1980

E D U Q 8270434

ÉTUDE SUR LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS DE LA COMMISSION SCOLAIRE INTÉGRÉE

LE CAS DE LA COMMISSION SCOLAIRE PIERRE NEVEU

André BRASSARD, Ph.D. Guy PELLETIER, Ph.D.

section d'administration scolaire
UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

JUIN 1980

TABLE DES MATIERES

Liste des tableaux v

Sommaire vii

Avant-propos viii

1.0 INTRODUCTION 1

2.0 LA PROBLEMATIQUE DE LA QUALITE DES SERVICES EDUCATIFS 5

2.1 Les services éducatifs 6

2.2 La qualité des services éducatifs 9

3.0 LE PERSONNEL DES SERVICES ADMINISTRATIFS DES COMMISSIONS SCOLAIRES PIERRE-NEVEU ET HENRI-BOURASSA ET LES BUDGETS DE L'ENVELOPPE TRANSFERABLE 1979-80 13

4.0 LE BUDGET DE L'ENVELOPPE TRANSFERABLE DE LA COMMISSION SCOLAIRE PIERRE-NEVEU INTEGREE: SIMULATION 27

4.1 Estimé des ressources en personnel nécessaires à la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée 29

4.2 Le budget de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée (simulation) 44

5.0 LES EFFETS DE L'INTEGRATION SUR LES SERVICES ET SUR LES BUDGETS 67

5.1 Les effets de l'intégration sur les services éducatifs de support 68

5.2 Les effets de l'intégration sur les budgets et les autres services 77

6.0 LE COUT INHERENT A L'APPLICATION DE L'INTEGRATION 84

6.1 Les coûts monétaires 85

6.2 Les coûts psychologiques 90

7.0 EXAMEN PREVISIONNEL DE L'EVOLUTION DES CLIENTELES SCOLAIRES 91

7.1 Les études sur le sujet 92

7.2 Situation actuelle et à venir 98

8.0 REFLEXIONS THEORIQUES SUR LA FORMULE DE LA COMMISSION SCOLAIRE INTEGREE 103

8.1 Les avantages recherchés ou obtenus par l'intégration et les inconvénients appréhendés ou rencontrés 105

8.2 Réflexion théorique sur le vécu des commissions scolaires intégrées 109

8.3 Les contraintes organisationnelles 115

9.0 LES AVANTAGES ET LES INCONVENIENTS DE L'INTEGRATION POUR LA COMMISSION SCOLAIRE PIERRE-NEVEU 118

9.1 Les ressources humaines des services administratifs de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée 119

9.2 Les coûts 120

9.3 La quantité et la qualité des services offerts en particulier des services administratifs 124

9.4 Autres avantages-inconvénients ou effets à prévoir 125

10.0 LE PROCESSUS DE L'INTEGRATION ET L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE DE LA COMMISSION SCOLAIRE PIERRE-NEVEU INTEGREE 129

10.1 Le processus conduisant à l'intégration 130

10.2 L'organisation administrative de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée 138

11.0 PROSPECTIVES 148

ANNEXES

I. La perception de la taxe scolaire 154

II. L'intégration des systèmes informatiques 157

III. Salaires moyens des diverses catégories de personnel 163

IV. L'enveloppe transférable (indices 3 à 24) 165

V. Les clientèles scolaires 1978-79 des commissions scolaires intégrées depuis 1973 169

VI. Le montant des inadmissibles et la taxe scolaire 171

VII. La commission scolaire Pierre-Neveu et les secteurs défavorisés 173

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Inventaire des postes à la commission scolaire Pierre-Neveu (1979-80) 15

Tableau 2 : Commission scolaire Pierre-Neveu: Dépenses des différents services en 1979-80 (dépenses autres que le coût du personnel) 17

Tableau 3 : Commission scolaire Pierre-Neveu Budget de l'enveloppe III 18

Tableau 4 : Inventaire des postes à la commission scolaire Henri-Bourassa en 1979-80 20-21

Tableau 5 : Commission scolaire régionale Henri-Bourassa: Dépenses des différents services (dépenses autres que le coût du personnel) 23

Tableau 6 : Commission scolaire régionale Henri-Bourassa Budget de l'enveloppe III 24

Tableau 7 : Calcul du nombre de postes des services éducatifs (Commission scolaire Pierre-Neveu intégrée) 31

Tableau 8 : Les ressources humaines nécessaires à la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée: Hypothèse I 41

Tableau 9 : Les ressources de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée: Hypothèse II 42

Tableau 10a: Le montant supplémentaire de dépenses inadmissibles à être payé par la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée (sur la base des prévisions budgétaires 1979-80) 63

Tableau 10b: Le montant supplémentaire de dépenses inadmissibles à être payé par la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée (estimé pour 1979-80 après une augmentation de 8%; pour 1980-81, une augmentation de 9%; et pour 1981-82, une augmentation de 9%) 66

Tableau 11: Calcul des postes en trop par la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée 86

Tableau 12: Evolution prévue de la population de 0-16 ans entre 1976 et 1986 pour le territoire de la commission scolaire régionale Henri-Bourassa et pour l'ensemble du Québec 96

Tableau 13: Croissance prévue de la population de 0-16 ans de 1981 à 1986 pour le territoire de la commission scolaire régionale Henri-Bourassa et pour l'ensemble du Québec 97

Tableau 14: Diminution des clientèles scolaires suivant les prévisions de 1976-77 pour la période allant de 1975-76 jusqu'à 1981-82 pour les trois commissions scolaires 97

Tableau 15: Ventilation des clientèles scolaires du secondaire de la commission scolaire régionale Henri-Bourassa suivant les commissions scolaires de provenance pour les années 1973-74 à 1981-82 102

Tableau 10b: Le montant supplémentaire de dépenses inadmissibles à être payé par la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée (estimé pour 1979-80, après une augmentation de 8%; pour 1980-81, une augmentation de 9%; et pour 1981-82, une augmentation de 9%) 122

SOMMAIRE

Les organisations sont des construits humains en perpétuelle évolution afin de s'adapter aux changements qui se produisent autant dans leurs conditions internes que dans leur environnement.

Dans la présente recherche, les auteurs tout en étudiant le cas particulier d'une commission scolaire engagée dans un processus de changement, explorent les avantages et les inconvénients de l'intégration des commissions scolaires.

En conséquence, le lecteur trouvera dans ce document au-delà de l'intérêt que suscite une étude de cas sur un tel sujet d'actualité, les éléments d'une réflexion théorique sur l'intégration des commissions scolaires comme processus de restructuration scolaire.

AVANT-PROPOS

La présente étude fut demandée au printemps 1980 par la Commission scolaire Pierre-Neveu à MM. André Brassard et Guy Pelletier, professeurs à la section d'administration scolaire de l'Université de Montréal.

Au seuil de ce rapport, nous tenons à remercier l'ensemble du personnel de cette commission scolaire et de la commission scolaire régionale Henri-Bourassa que nous avons consulté pour les besoins de cette recherche; principalement, M. Roger Lafontaine, directeur général de la commission scolaire Pierre-Neveu et M. Gilbert Joly, directeur général de la commission scolaire Henri-Bourassa. Tous ont manifesté beaucoup de disponibilité malgré les nombreux surcroits de travail que leur aura imposés l'année 1979-80.

Nos remerciements également aux membres du Conseil des commissaires et à la représentante du comité de parents que nous avons aussi consultés au cours de l'étude. Enfin, nous tenons à souligner l'aide que nous a fournie, dans la réalisation de cette recherche, Mme Marie-Josée Chagnon-Massie, auxiliaire de recherche qui a réalisé des enquêtes dans plusieurs commissions scolaires intégrées, Mme Linda Magazzinich et Mme Lise Hendry qui ont accompli le travail de secrétariat.

Le lecteur intéressé uniquement par les principaux résultats de l'étude pourra se référer au chapitre 9.0 .

JUIN 1980

1.0

Introduction

Depuis le milieu des années '60, plusieurs modifications sont survenues au système scolaire québécois. Dans les suites données aux recommandations du Rapport Parent, dont entre autres, l'Opération 55, nous avons assisté à un regroupement continu des différents organismes scolaires du Québec.

A l'origine, les regroupements scolaires ont surtout affecté le niveau secondaire puis, cette dernière décennie, un certain nombre de commissions scolaires dispensant le niveau primaire. C'est ainsi que lorsque la commission scolaire régionale Henri-Bourassa a été créée, la principale légitimation de son existence résidait dans le fait qu'une multitude de petites commissions scolaires locales existaient à cette époque et qu'aucune ne disposait vraiment des ressources pédagogiques et administratives pour faire face à la réforme de l'éducation, principalement face aux changements survenus dans le cours secondaire. Par la suite, au niveau primaire, est intervenu le regroupement de multiples commissions scolaires qui n'avaient, dans la plupart des cas, que des embryons de services administratifs pour former la commission scolaire Pierre-Neveu.

Au seuil des années 1980, la situation de l'administration de l'éducation sur l'ensemble du territoire a changé. D'une part, il n'existe plus aujourd'hui que trois commissions scolaires catholiques: deux locales et une régionale. D'autre part, certains éléments propres à la dynamique scolaire locale, associés à la diminution des clientèles scolaires ces

dernières années dans la région, principalement celle de niveau secondaire, suscitent l'interrogation d'un nouveau réaménagement des organisations scolaires du territoire.

Le but de cette étude est d'évaluer si le fait pour la commission scolaire Pierre-Neveu de devenir une commission scolaire intégrée, permettra de maintenir la qualité des services éducatifs actuellement offerts ou, le cas échéant, de les améliorer.

La méthodologie utilisée pour atteindre cet objectif s'est traduite par une enquête relativement exhaustive des différentes fonctions et de leurs coûts tant au niveau des services administratifs de la commission scolaire Pierre-Neveu que ceux de la commission scolaire régionale Henri-Bourassa. A cette occasion, plus de trente personnes des deux commissions scolaires ont été rencontrées, certaines à plus d'une reprise, en plus d'avoir rempli dans bien des cas un instrument de cueillette de données administratives. Parallèlement à ce travail, auprès de ces deux commissions scolaires, une recherche a été menée et des informations ont été recueillies auprès de cinq commissions scolaires québécoises, récemment intégrées. Enfin, les écrits sur le sujet ont été consultés, tant les documents ministériels et publics, qu'un certain nombre de documents internes à plusieurs institutions scolaires.

L'étude a rencontré, toutefois, certaines limites, notamment dans le traitement des données pour l'année 1980-81, à cause du nouveau mode d'allocation des ressources financières, et, pour cette année, l'absence même de ces données, ainsi que dans la non-disponibilité au moment de la recherche des états financiers 1979-80 des commissions scolaires Pierre-Neveu et Henri-Bourassa.

Le présent rapport se divise en onze chapitres de différentes teneurs:

En premier lieu, le chapitre suivant traitera de la problématique inhérente à une étude sur la qualité des services éducatifs. Le chapitre troisième présente un inventaire des données nécessaires à la présente étude; alors que le quatrième chapitre fait place à la simulation budgétaire pour une commission scolaire Pierre-Neveu intégrée.

Les chapitres cinquième et sixième étudient les effets prévisibles de l'intégration sur les services éducatifs, les budgets et sur le coût inhérent à l'application de l'intégration. Le septième chapitre est consacré à une étude démographique des populations étudiantes du territoire de Pierre-Neveu et d'Henri-Bourassa, alors que le huitième chapitre fait place à quelques réflexions théoriques sur l'intégration.

Les chapitres neuvième et dixième sont respectivement réservés à l'énoncé des avantages et des inconvénients de l'intégration pour la commission scolaire Pierre-Neveu et à quelques considérations sur le processus d'intégration dans le cas de cette dernière.

Enfin, le dernier chapitre souligne dans une prospective différents éléments susceptibles dans l'avenir d'influencer la dynamique scolaire de la commission scolaire Pierre-Neveu. Le rapport se termine par plusieurs annexes.

2.0

La problématique de la qualité des services éducatifs

L'objectif fondamental de la présente étude est de déterminer si, dans le cas où la commission scolaire Pierre-Neveu deviendrait une commission scolaire intégrée, il y aura maintien ou, le cas échéant, amélioration de la qualité des services éducatifs offerts par cette dernière.

Au début de ce travail, il est nécessaire de souligner que la notion de "qualité d'un service éducatif" est beaucoup plus complexe qu'elle apparaît l'être au premier abord.

En premier lieu, l'expression même "service éducatif" peut engendrer de multiples confusions, parce qu'elle recouvre et traduit souvent, suivant les acteurs, des réalités différentes qu'il importe d'identifier. De même, en second lieu, il est nécessaire de clarifier la notion de qualité.

2.1 Les sercices éducatifs

Dans nos rencontres avec le personnel des commissions scolaires Pierre-Neveu et Henri-Bourassa, ou d'autres commissions scolaires, nous avons pu constater que le vocable "services éducatifs" recouvre au moins six réalités différentes que nous nommerons:

- Les activités éducatives, ou d'aide à l'apprentissage, c'est-à-dire fondamentalement la situation d'enseignement et les autres situations d'apprentissage que rend possiblesune commission scolaire via les écoles.

- La technologie éducative qui serait l'ensemble des moyens d'apprentissage que fournissent les commissions scolaires via les écoles pour la réalisation des activités d'apprentissage et comme soutien à celles-ci.

- Les environnements éducatifs que l'on peut définir principalement comme les lieux organisationnels d'apprentissage, c'est-à-dire les écoles et leurs ressources tant humaines que matérielles.

- Les services éducatifs de support, qui sont constitués par l'ensemble des ressources d'aide aux situations d'apprentissage mises à la disposition du personnel des environnements éducatifs (écoles), par des organisations extérieures comme la commission scolaire ou le ministère de l'Education. Dans un sens plus large, on utilisera l'expression pour parler de l'ensemble des services du centre administratif d'une commission scolaire. Dans ce cas, il serait préférable d'utiliser l'expression services administratifs.

- La gestion des services éducatifs, c'est-à-dire les activités se référant à la planification, l'organisation, la direction et l'évaluation de tout ce qui contribue à l'apprentissage a été mobilisé. Cette gestion est assurée à la fois par l'école et par la commission scolaire, sans oublier le ministère.

- Et, enfin, les finalités éducatives, c'est-à-dire les grandes orientations qui expliquent l'origine et légitiment l'existence des organisations scolaires.

Face à ces utilisations de l'expression qui ne sont ni exhaustives, ni unidimensionnelles, l'intégration structurelle de deux commissions scolaires est susceptible d'influencer surtout le niveau des services éducatifs de support offerts par le centre administratif aux écoles et en complément

de ceux-ci la gestion des services éducatifs de la commission scolaire. En effet les autres réalités recouvertes par l'expression, ne dépendent pas véritablement d'une façon immédiate du siège social d'une commission scolaire.

Donc, lorsque l'on parlera de maintien des services éducatifs dans le cadre de cette étude sur la faisabilité de l'intégration pour la commission scolaire Pierre-Neveu, l'on fera surtout référence au rôle le plus important que joue le centre administratif dans l'activité d'apprentissage, c'est-à-dire de fournisseur-responsable de services aux écoles et à leur clientèle. Mais, nous toucherons aussi l'une ou l'autre des autres réalités dans la mesure où elle aurait un lien avec l'intégration.

A notre avis, il est important de reconnaître que le centre administratif d'une commission scolaire n'est pas le premier agent d'éducation scolaire, c'est l'école et son personnel. En conséquence, un changement structurel au siège social affecte moins la dynamique d'apprentissage des enfants qu'un changement important au sein de l'école même. C'est d'ailleurs l'explication la plus plausible aux résultats obtenus lors d'une enquête réalisée par la Fédération[1] des commissions scolaires catholiques du Québec (1979, p. 13) auprès de toutes les commissions scolaires intégrées depuis 1973 et qui révélait que dans la majorité des cas, soit 66%, l'intégration n'avait rien changé à la qualité de l'enseignement dispensé.

---

[1] La Fédération a identifié treize (13) commissions scolaires qui se sont intégrées depuis 1973.

2.2 La qualité des services éducatifs

Tout comme l'expression "services éducatifs", le terme "qualité" évoque plusieurs réalités chez ceux qui l'utilisent et de ce fait engendre une confusion tout aussi grande, mais qui risque sûrement d'avoir plus de conséquences. La confusion est d'autant plus grande que parfois la réalité à laquelle on se réfère implique une évaluation, et donc, aussi un système de valeurs qui n'est pas toujours explicite.

Originalement, le terme "qualité" évoque seulement une manière d'être d'une chose ou d'une activité. Cependant, en référence aux services éducatifs d'une commission scolaire, il nous a semblé qu'il était utilisé au moins de trois façons.

Chez certains, il évoque le niveau de réussite qu'obtient un service dans l'atteinte des objectifs qui lui sont fixés; à ce sens, on ajoute parfois le rapport plus ou moins favorable de la comparaison des moyens aux fins. Si l'on retient ce sens, maintenir la qualité des services éducatifs, voudra dire maintenir le niveau de réussite dans l'atteinte des objectifs et, autant que possible, maintenir le même rapport quantitatif des moyens aux fins. Si on modifiait les ressources ou leur agencement, le niveau de réussite dans l'atteinte des objectifs pourrait peut-être s'en trouver également modifié.

Cette approche au problème repose sur certains postulats qui ne sont pas toujours explicites lorsqu'il est question des services éducatifs. Essayons de clarifier quelques-uns de ces postulats:

1. Le premier postulat voudrait que les objectifs choisis soient nécessairement les objectifs qu'il faut choisir et que d'autres objectifs ne seraient pas tout aussi valables. On touche ici le deuxième sens de l'expression que nous verrons plus loin .

2. Un second postulat véhiculerait, bien involontairement parfois, l'idée qu'en milieu scolaire, on connaît vraiment les relations qui existent entre les acteurs d'une organisation qui jouent un rôle de professionnel dans un domaine ou l'autre de l'éducation,et les résultats de leur action. Or, ce que l'on connaît des organisations et du comportement des acteurs dans une organisation, c'est qu'il y a de nombreux facteurs qui influencent ce comportement et que la structure n'est qu'un des facteurs. Ce que l'on connaît également, c'est que les actions de poursuite des objectifs ne sont, pour une part, que le fruit des conceptions de ceux qui occupent un poste et de leur habileté à convaincre leur entourage de l'efficacité de leur action.

3. Dans la même ligne que le postulat précédent, il semblerait y avoir une acceptation implicite de l'idée qu'il n'y a qu'une seule bonne façon de faire les choses. En général, ce postulat, comme le précédent, conduit les acteurs d'une organisation à développer des principes d'actions qui reposent sur leur seule expérience, et donc aussi, sur les habiletés organisationnelles qu'ils ont développées et à vouloir maintenir les modes d'action supportés par ces principes.

4. Enfin, il y a l'idée qu'il existe une relation directe et linéaire de cause à effet entre le nombre de personnes qui contribuent à l'activité d'un service et le niveau de réussite de ce service dans l'atteinte des objectifs. Sans adhérer entièrement à ce postulat qui est exprimé dans une forme absolue, on peut cependant croire que la quantité des ressources est un indicateur de ce qui peut être réalisé, surtout lorsque pour une unité organisationnelle donnée, les activités sont multiples et diversifiées.

Un deuxième sens a trait à la pertinence des objectifs, i.e. à la relation entre les objectifs d'un service et les besoins auxquels ils répondent. Les objectifs choisis sont-ils ceux qui, compte tenu des ressources que l'on possède, permettent le mieux de répondre aux besoins? Les besoins que l'on privilégie sont-il ceux auxquels il faut répondre? On comprend que les choix qui sont faits implicitement ou explicitement impliquent une conception du fonctionnement et des orientations d'une commission scolaire.

Enfin, le dernier sens du terme qualité semble référer directement à la façon de réaliser les activités des services éducatifs. Maintenir la qualité des services éducatifs, voudra donc dire continuer à réaliser les activités de la même façon qu'actuellement. Cela suppose évidemment que l'on est satisfait de la façon de faire qui prévaut dans les différentes activités.

Prise globalement, la question de savoir si la qualité des services éducatifs serait maintenue n'est pas simple. En outre, bien des aspects

de l'ensemble de la question demeurent des domaines peu explorés, ou tout simplement, inexplorés.

Dans cette optique, établir la quantité des ressources que l'on peut se permettre, constituerait un premier élément de départ, surtout lorsque l'interrogation sur le maintien de la qualité des services implique, pour une bonne part, un élément quantitatif. En second lieu, explorer certaines façons de faire de d'autres organisations dans le but d'établir une relation entre le niveau d'atteinte des objectifs qu'elles se sont données, selon les perceptions des membres, et les moyens utilisés pourraient constituer un second élément de réponses et ouvrir la voie à diverses possibilités dans l'utilisation des moyens organisationnels. Enfin, clarifier les choix d'objectifs qui sous-tendent l'utilisation de certains moyens et essayer de voir à quels objectifs et à quelles attentes ces moyens ont certaines chances de répondre, devraient permettre d'avancer le débat. C'est ce que tente de réaliser le présent rapport. L'évaluation des coûts devrait permettre d'établir à la fois si l'intégration est une solution possible et, dans le cas d'une réponse positive, quels services seraient maintenus ou quel services l'on pourrait se permettre. Les autres dimensions évoquées ci-haut sont traduites dans la démarche progressive d'examen des avantages et des inconvénients de l'intégration et dans les suggestions qui suivent quant au processus d'intégration et quant au modèle organisationnel de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée. Le court chapitre de prospective repousse les limites de la réflexion qui accompagnera normalement la mise en place de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée si on décide d'y accéder.

3.0

Le personnel des services administratifs des commissions scolaires Pierre-Neveu et Henri-Bourassa et les budgets de l'enveloppe transférable 1979-80

Ce chapitre consistera en un inventaire des postes de personnel des commissions scolaires Pierre-Neveu et Henri-Bourassa, ainsi que des budgets des deux commissions. L'inventaire servira de point de départ pour la détermination des ressources humaines de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée et pour en établir un budget. Il servira également comme point de comparaison. Il nous permettra enfin d'établir un estimé du montant des dépenses inadmissibles payées en 1979-80 pour la commission scolaire Pierre-Neveu.

Pour chaque commission scolaire, nous présenterons trois tableaux: un tableau faisant l'inventaire des postes en personnel, un tableau sur les dépenses (autres que le coût du personnel) des différents services et un tableau récapitulatif du budget transférable de la commission scolaire. Ces différents tableaux seront accompagnés, le cas échéant, des commentaires appropriés. Le chapitre se terminera par le rappel du montant total des dépenses inadmissibles payées par le commission scolaire Pierre-Neveu.

TABLEAU 1

Inventaire des postes à la commission scolaire Pierre-Neveu
(1979-80)

	Cadres et gérants	P.N.E.	Soutien	Autres (cas particulier)
Direction générale	6/10: direct. général		6/10: secrét. direct.	1: animateurs de parents (sub. part.) ⟶ PNE
Service du personnel	4/10: direct. du serv.		2/10: secrét. direct. 1 : technicien adm.	
Service des finances	1 : direct. du serv.		2/10: secrét. direct.	
			1 : secrétaire 1 : technicien adm. 2 : agents de bureau classe I 1 2/10: agent de bur. classe II 5/10: téléphoniste 1 : opérat. en inf.	
Serv. de l'équipement	6/10: direct. du serv.		6/10: secrét. direct. 1 : techn. & magas. 5/10: concierge	
Secrétariat général	4/10: secrét. général		4/10: secrét. direct. 5/10: téléphoniste 8/10: agent de bureau classe II	
Services éducatifs	1 : direct. du serv. T = 1	1: cons. en math. 1: psychologue 1: cons. en ens. rel. T = 3	1 : secrét. direct. 5/10: secrétaire 5/10: psychotechnicien T = 2	1: cons. en français (subv. part.) ⟶ PNE 1: animateur passe partout (subv. part.) ⟶ PNE 6/10: adapt. scolaire (subv. part.) ⟶ PNE 5/10: cons. educ. phy. (subv. part.) ⟶ PNE T = 3 1/10
TOTAL	4	4	14 5/10	4 1/10

Observations relatives au tableau 1
(Commission scolaire Pierre-Neveu)

1. Dans le cas d'un poste partagé entre plusieurs services, la répartition a été faite en fonction des imputations budgétaires. L'évaluation des responsables de service sur la portion de poste utilisée par leur service respectif modifierait quelque peu cette répartition.

2. A la commission scolaire Pierre-Neveu, les revenus et les dépenses des programmes subventionnés d'une façon particulière, figurent déjà dans le budget, sauf celles qui concernent le conseiller en adaptation scolaire.

3. Les dépenses relatives au salaire du conseiller en adaptation scolaire engangé par les deux commissions scolaires, ont été imputées en entier au budget de la commission scolaire Pierre-Neveu. Cependant, le revenu provenant de la subvention particulière et équivalent au salaire du conseiller ne figure pas au chapitre des revenus. Il faudra donc ajouter au total des revenus le montant estimé du salaire et corriger, en conséquence, le total des inadmissibles. Notons que la subvention particulière a été obtenue selon la norme de l'entente entre deux commissions scolaires et que 4/10 du poste du conseiller en adaptation scolaire est affecté à la commission scolaire régionale Henri-Bourassa.

TABLEAU 2

Commission scolaire Pierre-Neveu: Dépenses des différents services en 1979-80
(dépenses autres que le coût du personnel)

	Cons. des com. etc.	Direction générale	Secrétariat général	Service du personnel	Service de l'équipement	Service des finances	Services éducatifs
frais de voyage	4,000	8,000		1,100	2,350	2,000	14,450
Fournitures			8,900		660	10,600	4,700
Téléphone			10,600				
Courrier			5,500			6,000	
Serv. et contrats							
Entretien des mach.					16,480		
Location					12,760		
Assurances			5,500				
Recensement			3,500				
Abonnements			540				
Autres						16,500	1,200
Avis et annonces			2,000				
Frais légaux			1,000	2,000		5,000	
Autres: cotisation	10,360						
Elections	2,000						
Divers	2,140						
		7,100		200		2,700	7,000
					8,190		
TAL	18,500	16,000	36,140	3,300	40,440	42,800	45,680

TABLEAU 3

Commission scolaire Pierre-Neveu

Budget de l'enveloppe III

	Coût du personnel	Autres dépenses	Total	REVENU	
Commissaires et parents	33,140	18,500	51,640		
Direction générale	60,420	16,000	76,420	Subv. part. (règle 3-24):	1,353,430
Secrétariat général	43,700	36,140	79,840	Subvention particulière :	130,137
Service du personnel	38,050	3,300	41,350	Autres revenus :	30,630
Service des finances	128,470	42,800	171,270		
Service de l'équipement	48,720	40,440	89,160		
Services éducatifs	276,900	37,350	314,250		
Sous-total	629,400	194,530	823,930		
Gestion des écoles			1,003,940		
TOTAL			1,827.870	TOTAL	1,514,197

DEPENSES: 1,827,870

REVENU : 1,514,197

TOTAL : 313,673

***** *******

Observations relatives au tableau 3
(Commission scolaire Pierre-Neveu)

Nous avons apporté une correction à la hausse de quelques $5,000 dans les revenus du budget de la commission scolaire Pierre-Neveu. Cette correction vient de certains revenus qui n'avaient pas été imputés.

TABLEAU 4

Inventaire des postes à la commission scolaire Henri-Bourassa en 1979-80

	Cadres et gérants	P.N.E.	Soutien	Autres (cas particulier)
Direction générale	6/10: directeur général		1 : secrétaire direct.	
Service du personnel	4/10: directeur du serv.		1 : secrét. direction 1 : technicien en adm.	1: secrét. (à même le budget du S.E.A.) → S
Secrétariat général				
Service des finances	1 : directeur du serv.		1 : secrét. direction 1 : technicien en adm.	
Service de l'informat.		1: responsable de l'informatique	1 : technicien en inf. 1 : auxiliaire en inf.	
Service de l'équipement	1 : directeur du serv. 1 : régisseur des approvisionnements		1 : secrét. direction 1 : magasinier 1 : conducteur véhicule léger 1 : téléphoniste 5/8: concierge	
(Transport)	1 : régisseur des transports		1 : technicien adm. 2 : agents de bureau classe I	

TABLEAU 4

Inventaire des postes à la commission scolaire Henri-Bourassa

en 1979-80
(suite)

	Cadres et gérants	P.N.E.	Soutien	Autres (cas particulier)
Services éducatifs	1: directeur du service 1: coord. à l'enseign. général 1: coord. à l'enseign. professionnel 1: coord. à la vie étudiante 1: coord. en mesure et évaluation T = 5	1: cons en éducation chrétienne 1: cons. aux moyens d'enseignement T = 2	1: secrétaire direction 1: secrétaire 1: technicien 1: agent de bureau classe I T = 4	5/10: cons. en français (subv. particulière) ⟶ P.N.E. 4/10: cons. en adaptation scolaire (subv. particul.) ⟶ P.N.E 5/10: cons. en anglais (sub. part.) ⟶ P.N.E T = 1 4/10
TOTAL	10	13	18 5/8	PNE = 1 4/10 S = 1
Services des résidences	1: régisseur des résidences		7: surv. en résidence 7: educ. en résidence	
Service de l'éducation des adultes	1: directeur du service	4: conseillers		cf.: service du personnel

Observations relatives au tableau 4
(Commission scolaire régionale Henri-Bourassa)

1. En ce qui concerne les programmes subventionnés d'une façon particulière à la commission scolaire régionale Henri-Bourassa, une somme de $13,000 seulement apparaît tant à la colonne des revenus qu'à la colonne des dépenses.

2. Le poste de coordonnateur en mesure et évaluation figure au budget de la commission scolaire régionale Henri-Bourassa, même s'il n'a pas été comblé. Il contribue donc au montant estimé des inadmissibles de la commission scolaire régionale Henri-Bourassa pour 1979-80.

3. Le service du personnel dispose d'un (1) poste de secrétaire qui ne figure que dans le budget du service d'éducation aux adultes. Dans la réalité, il faut donc compter trois (3) postes de soutien au service du personnel.

4. Notons que le budget relatif au conseiller en adaptation scolaire est pris en charge par la commission scolaire Pierre-Neveu.

TABLEAU 5

Commission scolaire régionale Henri-Bourassa: Dépenses des différents services
(dépenses autres que le coût du personnel)

	Cons. des Com. etc.	Direction générale	Secrétariat général	Service inform.	Service du personnel	Service de équipement	Transport scolaire	Service des finances	Services éducatifs
Frais de voyage	12,500	5,000		2,000	3,000	4,000	5,900	2,500	13,500
Fournt./matér.	1,500	7,500		11,000		1,750	700		8,500
Téléphone		12,500		1,000			3,000		6,500
Courrier		8,000					300		1,800
Serv./contr.						9,050		9,500	
Locat. équip.				24,500					
Avis & ann.		5,000					1,200		
Frais légaux		4,000							
Publicité et rel. extérieures		6,000							
Autres		600		4,500			300		19,200
Assurances						750			
Abonnements									
Cotisations		15,800							
Entretien						5,200			
Loyer						5,500			
Perf.							600		600
TOTAL	14,000	64,400		43,000	3,000	26,250	11,400	12,000	50,100

TABLEAU 6

Commission scolaire régionale Henri-Bourassa

Budget de l'enveloppe III

	Coût du personnel	Autres dépenses	Total	REVENU	
Commissaires et parents	10,920	14,000	24,120		
Direction générale	62,716	64,400	127,116	Subv. (règle 3-24):	3,626,542
Secrétariat général				Subv. partielle :	13,000
Service du personnel	34,645	3,000	37,645	Autres revenus :	160,181
Service des finances	73,114	12,000	85,114		
Service de l'équipement	127,296	26,250	153,546		
Services éducatifs	314,781	50,100	364,881		
Service de l'informatique	67,297	43,000	110,297		
Service des transports	77,788	11,400	89,188		
Sous-total	768,557	224,150	992,707	Total	3,799,723
Gestion des écoles			3,316,949		
TOTAL			4,309,656		

DEPENSES: 4,309,656
REVENU : 3,799,723

TOTAL : 509,933
***** *******

Observations relatives au tableau 6
(Commission scolaire régionale Henri-Bourassa)

1. Au montant des dépenses et des revenus, il faudrait ajouter le salaire d'une secrétaire et $10,000 de fournitures qui ne figurent actuellement qu'au budget du S.E.A.

2. Le montant des dépenses inadmissibles au budget de 1979-80 de la commission scolaire Henri-Bourasse totalise $509,933, alors qu'une révision de ce montant, en date du 1er mai 1980, le porte à $496,743. La différence est d'un peu plus de $13,000. L'origine de cette différence n'a pu être établie avec précision. S'il s'agissait d'une estimation trop forte des dépenses dans la gestion des écoles, cette estimation serait reflétée dans notre estimé de dépenses du budget de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée. Il faudrait, dès lors, effectuer une correction à la baisse du total des dépenses et, en conséquence, diminuer aussi le montant des dépenses inadmissibles. Compte-tenu de la difficulté d'identifier l'origine de cette différence, nous prendrons, pour fins de comparaison, le montant révisé des dépenses inadmissibles de la commission scolaire Henri-Bourassa, ce qui aura pour effet d'augmenter le coût en surplus de l'intégration.

3. Compte-tenu des deux remarques précédentes, le montant des dépenses inadmissibles s'établirait donc de la façon suivante:

- Montant révisé des dépenses inadmissibles	$ 496,743
	60,000
	$ 436,743

Estimé des dépenses inadmissibles à être payées par

la commission scolaire Pierre-Neveu en 1979-80

(prévisions budgétaires 1979-80, sans les redressements d'échelles des salaires)

Dépenses inadmissibles de la commission scolaire Pierre-Neveu	(1)	$ 313,673
Portion des dépenses inadmissibles révisées et corrigées de la commission scolaire Henri-Bourassa, à être payée par la commission scolaire Pierre-Neveu 436,743 x 0.6377	(2)	278,511
Total des dépenses inadmissibles de la commission scolaire Pierre-Neveu (1) + (2)		$ 592,184

4.0

Le budget de l'enveloppe transférable de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée: Simulation

Le présent chapitre vise à présenter un budget simulé[1] de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée et à fournir un premier estimé du montant en surplus des dépenses inadmissibles que paierait la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée pour des services administratifs et, en particulier, pour des services éducatifs à peu près identiques. Pour ce faire, nous tenterons d'abord d'évaluer les ressources en personnel nécessaires au fonctionnement normal de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée. Nous présenterons ensuite une simulation budgétaire pour la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée. Ceci nous amènera finalement à une estimation du montant en plus des dépenses inadmissibles qui devront être payées pour une commission scolaire intégrée sur le territoire de Pierre-Neveu.

On remarquera que dans l'estimé du personnel nécessaire au fonctionnement normal des services administratifs, nous n'avons pas cherché à minimiser les coûts, compte tenu que, de toute façon, le personnel en place devra être intégré. Nous aurions aimé travailler avec les données financières de 1980-81 et évaluer les effets du nouveau mode d'allocation des ressources mis en application par le M.E.Q. Malheureusement, nous n'avions ni les états financiers de l'année 1979-80, ni les budgets approuvés par l'un et l'autre conseil des commissaires pour l'année 1980-81. De plus, compte tenu du moment où les règles du nouveau mode d'allocation des ressources ont été connues et qu'il reste encore certains points de ces nouvelles règles du jeu à clarifier, nous n'avons pu les utiliser dans la construction du budget. Il nous est même très difficile, pour le moment de prévoir tous les effets de ce mode de financement sur la question à l'étude.

---

[1] Il s'agit de ce qui dans l'ancien mode de financement constituerait l'enveloppe III. Sont exclus, donc, le S.E.A. et les résidences.

En utilisant les budgets normalisés en 1979-80, il nous fallait apporter certaines corrections pour tenir compte de la réalité vécue pendant l'année 1979-80. C'est ce que nous avons fait dans la mesure, évidemment, où les nouvelles données nous étaient connues.

Comme notre démarche ne consistait pas à faire la vérification interne des états financiers et compte tenu des données que nous avions en main, nous considérons que s'octroyer une marge d'erreur de 5% sur l'ensemble de toutes les dépenses inadmissibles payées par la commission scolaire Pierre-Neveu, ne serait pas exagéré.

4.1 Estimé des ressources en personnel nécessaires à la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée

4.1.1 Les postes des services éducatifs

4.1.1.1 La question méthodologique

Dans la perspective d'une quantité de services à maintenir, nous établirons le nombre de postes que devrait comprendre les services éducatifs de support en prenant le nombre de postes existant au primaire et en y ajoutant le nombre de postes suite à une répartition des effectifs proportionnellement au nombre d'étudiants de la commission scolaire Henri-Bourassa appartenant au territoire de chacune des deux locales. Le partage des postes au prorata de la population étudiante apparaît, en effet, comme le plus adéquat. C'est le critère qui a habituellement été utilisé ailleurs.

Théoriquement, le critère de la quantité réelle de services offerts de fait à chaque commission scolaire locale, constituant la commission scolaire régionale, serait sans doute le plus adéquat puisqu'il indiquerait avec

une certaine précision la quantité de services à maintenir. Toutefois, il est presqu'inutilisable en pratique. On pourrait être tenté, par ailleurs, d'utiliser le même critère que celui qui sert à partager les dépenses inadmissibles. Ce critère fonde la contribution de chaque commission scolaire locale aux dépenses inadmissibles de la commission scolaire régionale sur l'évaluation foncière. Il ne sert pas à établir la quantité de services à offrir à chaque constituante.

Compte-tenu des implications budgétaires propres aux postes acquis en vertu des programmes subventionnés d'une façon particulière, au départ, nous distinguerons ces postes de ceux émargeant à l'allocation générale de base des ressources. L'estimé des revenus de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée tiendra compte des normes budgétaires propres à ces subventions particulières.

4.1.1.2 Détermination du nombre de postes aux services éducatifs[1]

Le tableau suivant (tableau 7) identifie pour chaque catégorie de personnel le nombre de postes des services éducatifs de la commission scolaire Pierre-Neveu et de la commission scolaire Henri-Bourassa et identifie le nombre de postes dont devraient être pourvus les services éducatifs de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée, pour une quantité à peu près identique de ressources.

---

[1] Cette démarche constituera le fondement d'une première hypothèse de travail pour le calcul du nombre total de postes de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée.

TABLEAU 7

Calcul du nombre de postes des services éducatifs
(commission scolaire Pierre-Neveu intégrée)

	C.S.H.B. (1)	Partie de la C.S.H.B. (2) affectée à la C.S.P.N.	C.S.P.N. (3)	Total C.S.P.N. (2) + (3)	
Cadre	5	3	1	4	
P.N.E.	2	1 2/10	3	4	8.1
P.N.E. (subv. partc.)	1 4/10	8/10	3 1/10	3.9/10	
Soutien	4	2.5	2	4.5	

Les chiffres des colonnes (1) et (3) sont tirés des tableaux 1 et 4. Comme le poste de coordonnateur en mesure et évaluation n'a pas été rempli à la commission scolaire régionale Henri-Bourassa, on pourrait en tirer que pour coller à la réalité, le nombre total de postes de cadres pour la future commission scolaire Pierre-Neveu intégrée devrait être de 3.5 postes au lieu de 4. En conséquence, la future commission scolaire Pierre-Neveu intégrée devrait donc compter les postes suivants aux services éducatifs.

C = 3.5

P.N.E. = 8 (dont 4 subventionnés d'une façon particulière)

S = 4.5

4.1.2 Les postes des autres services

4.1.2.1 La question méthodologique

A part les services éducatifs, combien de postes de chaque catégorie doivent être attribués à chacun des services administratifs pour que la commission scolaire intégrée puisse fonctionner normalement, i.e. pour que chaque fonction administrative soit assurée d'une façon convenable, au meilleur coût possible, il va s'en dire? Pour arriver à déterminer le nombre de postes nécessaires, nous examinerons chaque grande fonction en essayant d'évaluer les besoins réels et d'y répondre en tenant compte de certains facteurs, dont la situation actuelle, au sein des commissions scolaires Pierre-Neveu et Henri-Bourassa, l'expérience acquise dans les deux commissions scolaires, la comparaison avec d'autres institutions semblables, des normes de pondération et nos expériences de recherche et d'intervention. A priori, on ne peut supposer que le nombre de postes nécessaires équivaut au nombre de postes actuels de la commission scolaire Pierre-Neveu, plus 60% des postes de la commission scolaire Henri-Bourassa. L'intégration entraîne une certaine réorganisation des services administratifs qui devrait résulter en de nouvelles façons de remplir les fonctions administratives (il importe de tirer profit du meilleur des deux commissions scolaires) et en certaines économies d'échelle.

On comprendra les différents responsables que nous avons pu rencontrer de vouloir saisir l'occasion unique d'un questionnement sur la formule de la commission scolaire intégrée pour bonifier leur service. On aurait aimé répondre à cette attente en suggérant tous les moyens pour que la future commission scolaire intégrée (si cette formule est retenue) puisse fonctionner d'une façon idéale. Mais l'étude doit respecter la contrainte des coûts.

Enfin, notons que l'exploration de cette première hypothèse vise uniquement à déterminer les exigences d'un fonctionnement convenable, de telle sorte que les décideurs puissent se faire une idée du coût engendré par les services administratifs de leur commission scolaire intégrée, sans que, dans l'estimé, ait prévalu le principe de réduire le plus possible les coûts.

4.1.2.2 Estimé du nombre de postes nécessaires à chaque fonction administrative

a) La direction générale

Actuellement, ni la commission scolaire Henri-Bourassa, ni la commission scolaire Pierre-Neveu ne disposent d'un directeur général à plein temps. Il y a utilité pour une commission scolaire, comptant au moins de 5,000 à 6,000 élèves d'avoir un directeur général à plein temps (C = 1), qui soit assisté d'une personne à plein temps comme secrétaire de direction (S = 1). Lorsqu'un directeur général doit cumuler d'autres fonctions importantes en plus de celle de la direction de la commission scolaire, il arrive qu'il doive confier à d'autres des responsabilités qu'il aurait avantage à assumer. En effet, le directeur général joue un rôle-clé dans la détermination des orientations générales de la commission scolaire et dans l'élaboration de ses grandes politiques. De plus, la fonction de coordination qu'il assume est aussi très exigeante car, en milieu d'éducation, elle ne s'exerce presqu'exclusivement que par interaction. En outre, il ne faut pas oublier que bien souvent le directeur général d'une petite commission scolaire doit participer à autant de réunions à l'extérieur que le directeur général d'une grosse commission scolaire et, dans le cas actuel, les distances sont importantes. Enfin, les nombreux changements qui sont encore à prévoir au sein de notre système d'éducation (cf. le chapitre prospectif) ne facilitent sans doute pas la tâche d'un directeur général.

Compte-tenu de la taille de la future commission scolaire intégrée le directeur général-adjoint ne devrait avoir pour responsabilité que de remplacer le directeur général lorsque celui-ci est absent.

La commission scolaire Pierre-Neveu jouit actuellement d'un animateur de parents à plein temps. Le salaire de cet animateur étant payé à l'aide d'une subvention particulière fixée à $35,000, il n'y a aucun problème à maintenir le poste si la subvention continue. Les autres dépenses générées par l'exercice de la fonction d'animation des parents devraient être évaluées attentivement de façon à en déterminer les coûts réels et à en apprécier les résultats.

b) Le secrétariat général

Actuellement, ni la commission scolaire Henri-Bourassa, ni la commission scolaire Pierre-Neveu ne disposent d'un secrétaire général à plein temps. Bien qu'idéalement, il serait souhaitable d'avoir un secrétaire général à plein temps assisté d'un(e) secrétaire de direction à plein temps, en pratique, un secrétaire général à demi-temps (C = $^{5}/_{10}$) assisté d'un(e) secrétaire de direction à demi-temps (S = $^{5}/_{10}$) serait suffisant.

Outre les fonctions propres au secrétaire général, reliées principalement au bon fonctionnement des organismes statutaires de la commission scolaire, aux élections et aux relations inter-institutionnelles, il arrive qu'on lui confie également un certain nombre de tâches comme les communications avec l'extérieur de la commission scolaire, l'information, les publications, l'imprimerie, etc. Il arrive également, là où les ressources sont plus abondantes, qu'il devient un conseiller privilégié du directeur général, lequel lui confiera la préparation de plusieurs dossiers.

Il est évident que la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée, si utile que cela puisse paraître, ne peut se permettre de consacrer une autre partie de poste pour une fonction-conseil auprès de la direction générale de la commission scolaire. Par ailleurs, si les différentes tâches énumérées plus haut devenaient trop accaparantes pour un secrétaire général à demi-temps, on pourrait l'alléger de certaines d'entre elles, le directeur général pouvant ainsi s'occuper des communications avec l'extérieur de la commission scolaire. Enfin, notons que les commissions scolaires de la taille de la future commission scolaire Pierre-Neveu intégrée tendent à confier le secrétariat général au directeur du personnel.

c) La gestion des ressources humaines

A la commission scolaire Henri-Bourassa, comme à la commission scolaire Pierre-Neveu, le directeur du service du personnel (appelé aussi directeur de la gestion des ressources humaines), est le directeur général. Il y a unanimité pour reconnaître qu'il s'agit là d'une charge très lourde imposée à chaque directeur général et que la lacune doit être corrigée.

Compte-tenu de l'importance que les relations de travail ont prise dans nos institutions publiques et de la complexité croissante des conventions collectives (dont une partie se négocie localement), il paraîtrait préférable à première vue de confier la gestion des ressources humaines à un directeur à plein temps (C = 1). Dès lors, trois postes de personnel de soutien (C = 3) seraient suffisants, à savoir: un poste de secrétaire de direction, un de technicien en administration et un de secrétaire. Il est vrai que la commission scolaire régionale Henri-Bourassa possède à elle-

seule trois postes de personnel de soutien (dont un apparaissant au budget des S.E.A.) pour environ 5,000 élèves. Mais, il ne faut pas oublier que la direction du service est assurée par le directeur général qui s'occupe aussi de la majeure partie des responsabilités du secrétaire général.

Dans le cas où le directeur du service ne serait pas à plein temps, il serait préférable de lui attribuer le secrétariat général, dont certaines fonctions sont assez près des siennes.

d) La gestion des ressources financières

La commission scolaire Henri-Bourassa qui comprend 5,000 élèves, n'a que trois postes affectés à la gestion financière (y inclus le directeur du service). Peut-être n'est-ce pas tout à fait suffisant. Mais que le service ait pu fonctionner avec si peu de ressources s'explique sans doute en partie par le petit nombre d'unités dans la commission scolaire et par le recours généralisé au système informatique. Le service des finances de la commission scolaire Pierre-Neveu, pour sa part, comprend presque sept postes, dont un (1) poste d'opérateur en informatique. La commission scolaire Pierre-Neveu, ayant la responsabilité de la taxation, nous estimons qu'au total, cette taxation accapare l'équivalent d'entre trois ou quatre postes (y inclus le temps de l'opérateur en informatique.)

A supposer que la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée pourra jouir d'un système informatique puissant et adéquat et que le coût du personnel de l'informatique sera imputé budgétairement au service de l'informatique, sept postes affectés à la gestion financière seraient suffisants, à savoir: un poste de directeur du service (C • 1); un poste de secrétaire de direction;

un technicien en administration; deux postes d'agent de bureau classe I et deux postes d'agent de bureau, classe II (S = 6).

Si au départ, et en prenant en considération les difficultés générées par l'intégration, un autre poste s'avérait nécessaire, il ne faudrait pas hésiter à en ajouter un. Il ne faut pas oublier que le service des finances fait face à des échéanciers dont le respect influence quelque peu les ressources financières (v.g. la production du budget et des états financiers; les mouvements de trésorerie et sa conséquence, le système de financement; le paiement des créances à l'intérieur des délais). Déjà, par ailleurs, la personne occupant le poste de téléphoniste du bureau administratif (cf. plus loin) pourra apporter sa contribution.

Enfin, notons qu'en annexe au rapport, nous examinerons la question de la perception de la taxe scolaire et le problème de l'intégration des deux systèmes informatiques existant dans les deux commissions scolaires (Pierre-Neveu et Henri-Bourassa).

e) L'informatique

(N.B.: Nous ne touchons ici que la question du nombre de postes nécessaires au fonctionnement de l'informatique).

Un système informatique unique pour la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée pourrait fonctionner convenablement avec un personnel identique à celui du service de l'informatique de la régionale. Donc, trois postes sont à prévoir: un poste de professionnel (P.N.E. = 1); un poste de technicien en informatique et un poste d'auxiliaire en informatique (S = 2).

f) La gestion des équipements et des services auxiliaires

i) Le transport scolaire

Le transport scolaire est organisé de telle façon que chaque territoire constituant la commission scolaire Henri-Bourassa possède un système autonome et complet. Compte-tenu donc que le transport sur la future commission scolaire Pierre-Neveu intégrée est déjà organisé et ne demanderait aucune modification majeure dOe à l'intégration, 60% des ressources actuellement consacrées au transport pour l'ensemble du territoire de la commission scolaire Henri-Bourassa serait suffisant. On aurait donc un poste de régisseur des transports (C = 1) et 1.5 poste d'agents de bureau, classe I.

ii) Les résidences

Il n'y a aucune utilité a traiter ici la question des ressources affectées aux résidences, puisqu'il s'agit d'un service qui doit s'autofinancer entièrement.

iii) Les approvisionnements

A la commission scolaire Henri-Bourassa, le service des approvisionnements comprend un poste de régisseur (C = 1), un poste de technicien en administration et un poste de conducteur de véhicule léger (S = 2). A la commission scolaire Pierre-Neveu, le directeur du service de l'équipement, qui n'occupe le poste qu'à 6/10 de temps, s'occupe aussi, parmi toutes ses tâches des approvisionnements, n'étant aidé que par un magasinier. Compte-tenu de l'expérience acquise de part et d'autre, de la possibilité de tirer parti des meilleurs éléments de chacun des deux systèmes (qui sont centralisés), du fait que le territoire de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée sera plus petit que celui de la régionale et que l'activité au secondaire sera concentrée principalement en une école, la polyvalente St-Joseph,

l'équivalent des ressources affectées aux approvisionnements à la commission scolaire Henri-Bourassa, pourrait être suffisant pour la future commission scolaire Pierre-Neveu intégrée.

iv) Les centres administratifs

La direction générale et les services administratifs de la commission scolaire Henri-Bourassa logent actuellement au centre administratif situé sur le boulevard Paquette, (bâtiment loué de la commission scolaire Pierre-Neveu), tandis que ceux de la commission scolaire Pierre-Neveu sont logés au centre administratif de la rue de la Madone.

Une évaluation rapide de la situation montre que l'un et l'autre centre est déjà rempli à pleine capacité. Il n'est donc pas possible de regrouper tout le personnel de la direction générale et des services administratifs de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée dans l'un des deux centres. Il n'était pas dans notre mandat d'examiner le problème de la relocalisation des bureaux de la direction générale et des services administratifs de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée. Il importe, cependant, de considérer ce problème dans la mesure où il peut avoir un impact sur les questions que nous avons à traiter.

Une première possibilité serait d'utiliser les deux centres actuels. Si cette hypothèse était retenue, il faudrait prévoir des ressources identiques à la situation actuelle pour la conciergerie (S = 2, mais pas à plein temps).

De plus, le fonctionnement des centres administratifs nécessite un poste de téléphoniste (S - 1) et un poste d'agent de bureau, classe II (S - 1) pour le courrier et la polycopie. Il faut noter que si, pour les deux centres, on ne retient qu'un poste de téléphoniste, il faudra prévoir les coûts d'un système téléphonique unique. Par contre, notons qu'un deuxième poste de téléphoniste pourrait constituer une alternative possible si nos estimés s'avéraient trop serrés ou s'il fallait maintenir des postes.

v) La gestion des équipements et du service de l'équipement

Outre les ressources déjà identifiées, le service de l'équipement pourrait comprendre un poste pour le directeur du service (C - 1) et un poste de secrétaire de direction (S - 1). Si la gestion des équipements s'avérait une tâche trop lourde, le directeur du service pourrait, peut-être, se faire aider quelque peu par le régisseur du transport à certaines périodes de l'année. Il ne faut pas oublier que dans la future commission scolaire Pierre-Neveu intégrée et parmi les bâtisses qui s'ajouteront à celles déjà sous la responsabilité de la commission scolaire Pierre-Neveu, les résidences sont sous la responsabilité d'un régisseur et la polyvalente dispose du personnel requis.

A la page suivante, nous présentons un tableau (tableau 8) qui reprend, en le résumant, l'estimé que nous venons de faire des ressources humaines nécessaires au fonctionnement normal des services administratifs de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée.

TABLEAU 8

Les ressources humaines nécessaires à la
Commission scolaire Pierre-Neveu intégrée:
Hypothèse I

	Cadres et gérants	P.N.E.	Soutien
Direction générale	1: directeur général	1: animateur de parents	1: secrétaire de direction
Secrétariat général	5/10: secrétaire générale		5/10: secrétaire de direction
Gestion des ressources humaines	1: directeur du service		1: secrétaire de direction 1: technicien adm. 1: secrétaire
Gestion des ressources financières	1: directeur du service		1: secrétaire de direction 1: technicien adm. 2: agents de bureau classe I 2: agents de bureau classe II
Service de l'informatique		1: professionnel en informat.	1: technicien inf. 1: auxiliaire inf.
Service de l'équipement	1: directeur du service 1: régisseur approvisionnement 1: régisseur de transport		1: secrétaire de direction 1: conducteur véhicule léger 1: magasinier 1.5: agent de bureau, classe I 1.2: concierge 1: téléphoniste 1: agent de bureau classe II
Services éducatifs	3.5	8 (dont 4 subv. d'une façon particulière	4.5
TOTAL	10	10	24.7

4.1.3 Le nombre de postes retenus pour les fins d'un budget

Suite à la démarche qui vient d'être faite, envisageons l'hypothèse (hypothèse II) que le nombre de postes nécessaires aux services administratifs de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée, doit tout simplement résulter de l'addition des postes de la commission scolaire Pierre-Neveu et de 60% des postes de la commission scolaire Henri-Bourassa.

La colonne quatre du tableau 9 nous donne ainsi le nombre de postes obtenus suivant cette hypothèse. La colonne cinq du même tableau permet de faire la comparaison avec notre première hypothèse de travail.

TABLEAU 9

Les ressources de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée: Hypothèse II*

	(1) C.S.H.B.	(2) Partie à affecter à C.S.P.N.I.	(3) C.S.P.N.	(4)=(2)-(3) C.S.P.N.I. (hypo. II)	(5) Nbre de postes suivant hyp. I
Cadres et gérants	10	6	4	10	10
P.N.E.	4 4/10	2 6/10	7 1/10	9 7/10	10
Soutien**	18 5/8	11	14 5/10	25 5/10	24.7

* Estimé fait à partir d'un partage des postes suivant la proportion du nombre d'étudiants de la commission scolaire régionale appartenant à chaque commission scolaire locale.

** Le total de postes de personnel de soutien n'inclut pas le poste qui apparaît au budget du S.E.A.

La comparaison des résultats obtenus, suivant l'une ou l'autre hypothèse, nous amène aux conclusions suivantes:

1. Les différences entre les deux hypothèses de travail ne sont pas très grandes.

2. Le calcul des postes selon l'hypothèse II donne 10 postes de cadres et gérants. Ce calcul est basé sur le nombre de postes inclus dans le budget 1979-80 de la commission scolaire Henri-Bourassa, ce qui veut dire qu'il faut compter cinq (5) postes aux services éducatifs, alors que ceux-ci ne comportaient en réalité que quatre (4) postes, nombre sur lequel est basé le calcul des postes de l'hypothèse I.

   Par rapport à l'hypothèse II, l'hypothèse I constitue donc une légère bonification des services administratifs de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée, autres que les services éducatifs en regard des postes de cadres et de gérants.

3. Pour les fins de calcul d'un budget de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée, nous utiliserons, dans chaque catégorie de personnel, l'hypothèse qui donne le maximum de postes. Les différences entre les deux hypothèses ne sont pas, en effet, très considérables, comme nous le signalons plus haut. De plus, l'intégration implique normalement que les commissions scolaires conservent tout le personnel en place.

4.2 Le budget de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée (simulation)

Notre démarche consistera d'abord à établir les données sur lesquelles se fondent le calcul des dépenses et des revenus. Nous présenterons ensuite un budget. Les quelques remarques qui suivront cette présentation, permettront d'établir avec le plus de certitude possible un premier estimé du montant de dépenses inadmissibles que la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée devra assumer en plus de celui qu'elle paie déjà.

4.2.1 Le calcul des dépenses et des revenus

Le calcul des dépenses est basé sur les éléments suivants:

4.2.1.1 Les coûts de personnel

1. Sauf exception, le salaire imputé à chaque poste est le salaire moyen 1979-80 déjà connu, calculé pour chaque catégorie de poste et contenu dans le Livre Bleu (1979). La liste de ces salaires est fournie en annexe (annexe 3).

2. Le coût des congés de maladie monnayables est établi à 2% du salaire du personnel auquel la mesure s'applique.

3. Le coût du remplacement pour maladie, du temps supplémentaire et du personnel surnuméraire a été évalué globalement pour tous les services à partir d'un examen des budgets 1979-80 de la commission scolaire Henri-Bourassa et de la commission scolaire Pierre-Neveu et en tenant compte du nombre total de postes prévus pour la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée.

4. Le coût des avantages sociaux a été établi à 5.5% de l'ensemble de la masse salariale, suivant certaines pratiques en cours lorsqu'il s'agit de prévisions budgétaires.

4.2.1.2 Les autres dépenses

1. Les autres dépenses ont été calculées à partir des données contenues dans le Livre Bleu et d'un examen des budgets 1979-80 de la commission scolaire Henri-Bourassa et de la commission scolaire Pierre-Neveu.

2. Certaines dépenses sont imputées globalement à la direction générale et valent pour l'ensemble des services administratifs de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée, sauf en certains cas précis où il a paru préférable de ne pas inclure dans le montant global le coût d'un poste de dépense d'un service.

3. Les coûts relatifs à la gestion des écoles sont ceux prévus aux budgets normalisés 1979-80 des commissions scolaires Henri-Bourassa et Pierre-Neveu et qui nous ont été fournis par chacun des deux directeurs des finances.

4.2.1.3 Le calcul des revenus

1. Le calcul de l'enveloppe transférable (indices 3 à 24) de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée a été établi conjointement par le directeur des finances de la commission scolaire Henri-Bourassa et par celui de la commission scolaire Pierre-Neveu, chacun fournissant les données propres à sa commission scolaire (cf. annexe 4).

2. Le calcul des revenus spécifiques a été établi à l'aide des données figurant dans les budgets normalisés 1979-80 et des normes budgétaires indiquées dans les circulaires du M.E.Q., selon les cas.

   (N.B.: Il est à remarquer que dans quelques cas, les normes budgétaires d'une subvention particulière changent lorsqu'il s'agit d'une commission scolaire intégrée, ce que le budget reflète).

3. Les calculs des autres revenus est pris à même les budgets normalisés 1979-80 dans les cas où le revenu s'applique à la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée.

4.2.2 Le budget de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée (simulation)

CONSEIL DES COMMISSAIRES ET PARENTS

1. Coût du personnel

Rémunération	=	$ 37,260
Avantages sociaux	=	--
Total du coût du personnel (moins les avantages sociaux)	=	$ 37,260

2. Autres dépenses

Frais de voyage	=	$ 10,000
Elections	=	2,000
Comitésde parents et d'école	=	4,000
Total des autres dépenses	=	$ 16,000

DIRECTION GENERALE

1. Coût du personnel

a) Salaires

Hors cadre (1)	=	$ 44,400
Supplément directeur général-adjoint	=	1,200
Animateur de parents (1)	=	31,500
Secrétaire de direction (1)	=	16,000
Total des salaires	=	$ 93,100

b) Autres coûts

Congés monnayables	=	780
Remplacement pour maladie	=	8,100
Temps supplémentaire et personnel temporaire	=	13,700
Avantages sociaux	=	-
Total du coût du personnel (moins avantages sociaux)	=	$ 115,680

DIRECTION GENERALE (suite)

2. Autres dépenses

Frais de voyage	=	$ 10,900
Fournitures de bureau	=	10,000
Téléphone	=	18,000
Courrier	=	10,500
Frais légaux	=	1,000
Assurances	=	5,000
Abonnements	=	540
Avis et annonces	=	3,000
Cotisations	=	19,760
Relations extérieures	=	4,000
Autres dépenses (animateur de parents)	=	5,100
Total des autres dépenses	=	$ 87,800

SECRETARIAT GENERAL

1. Coût du personnel

a) Salaires

Secrétaire générale (.5)	=	$ 17,250
Secrétaire de direction (.5)	=	6,700
Total des salaires	=	$ 23,950

b) Autres coûts

Congés monnayables	=	$ 134,000
Avantages sociaux	=	--
Total du coûts du personnel (moins avantages sociaux)	=	$ 24,084

2. Autres dépenses

Frais de voyage	=	$ 1,250
Recensement	=	3,500
Total des autres dépenses	=	$ 4,750

SERVICES EDUCATIFS

1. Coût du personnel

a) Salaires

Directeur du service (1)	=	$ 34,500
Coordonnateur (2.5)	=	86,250
P.N.E. (8)	=	252,000
Secrétaire de direction (1)	=	13,400
Secrétaire (2)	=	25,100
Technicien (.5)	=	8,550
Agent de bureau, classe I	=	13,900
Total des salaires	=	$ 433,700

b) Autres coûts

Congés monnayables	=	$ 6,259
Avantages sociaux	=	--
Total du coût du personnel (moins avantages sociaux)	=	$ 439,959

2. Autres dépenses

Frais de voyage	=	$ 18,000
Fournitures	=	10,000
Téléphone	=	--
Courrier	=	--
Activités sportives	=	6,000
Stages	=	3,600
Travail à forfait	=	1,500
Matériel didactique	=	2,000
Total des autres dépenses	=	$ 41,100

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1. Coût du personnel

a) Salaires

Directeur du service (1)	=	$ 34,500
Secrétaire de direction (1)	=	13,400
Technicien adm. (1)	=	17,100
Secrétaire (1)	=	12,550
Total des salaires	=	$ 77,550

b) Autres coûts

Congés monnayables	=	$ 875
Avantages sociaux	=	--
Total du coût (moins avantages sociaux)	=	$ 78,425

2. Autres dépenses

Frais de voyages	=	$ 3,500
Avis et annonces	=	1,000
Frais légaux	=	5,000
Perfectionnement (cadres, gérants, P.N.E.)	=	2,000
Total des autres dépenses	=	$ 11,500

GESTION FINANCIERE

1. Coût du personnel

a) Salaires

Directeur du service (1)	=	$ 34,500
Secrétaire de direction (1)	=	13,400
Technicien adm. (1)	=	17,100
Agent de bureau, classe I (2)	=	27,800
Agent de bureau, classe II (2)	=	21,300
Personnel temporaire	=	(cf. direction générale)
Total des salaires	=	$ 114,100

b) Autres coûts

Congés monnayables	=	$ 1,592
Avantages sociaux	=	--
Total des coûts du personnel (moins avantages sociaux)	=	$ 115,692

2. Autres dépenses

Frais de voyage	=	$ 3,[illegible]
Fournitures	=	6[illegible]
Courrier	=	6,000
Vérification	=	11,000
Copie de rôle	=	6,000
Frais légaux	=	5,000
Autres dépenses	=	3,000
Total des autres dépenses	=	$ 40,500

SERVICE INFORMATIQUE

1. Coût du personnel

a) Salaires

Personnel professionnel	=	$ 33,080
Technicien inf.	=	17,800
Auxiliaire inf.	=	12,670
Total des salaires	=	$ 63,550

b) Autres coûts

Congés monnayables	=	$ 1,270
Avantages sociaux	=	--
Total des coûts du personnel (moins avantages sociaux)	=	$ 64,820

2. Autres dépenses

Frais de voyage	=	$ 3,000
Fournitures	=	14,000
Téléphone	=	2,000
Loger d'équipement	=	27,500
Temps U.C.T.	=	7,000
Total des autres dépenses	=	$ 53,500

GESTION DES EQUIPEMENTS

1. Coût du personnel

a) Salaires

Directeur de service (1)	=	$ 34,500
Régisseur des approvisionnements (1)	=	25,800
Secrétaire de direction (1)	=	13,400
Conducteur de véhicule léger (1)	=	14,000
Magasinier (1)	=	14,300
Téléphoniste (1)	=	11,700
Agent de bureau, classe II (1)	=	10,650
Concierge (1.2)	=	14,750
Total des salaires	=	$ 137,100

b) Autres coûts

Congés monnayables	=	$ 1,575
Avantages sociaux	=	--
Total des coûts du personnel (moins avantages sociaux)	=	$ 138,675

2. Autres dépenses

Frais de voyage	=	$ 4,800
Dépenses reliées à la maintenance des bureaux administratifs	=	15,000
Entretien des équipements	=	15,500
Assurances	=	750
Autres	=	4,000
Total des autres dépenses	=	$ 39,050

TRANSPORT SCOLAIRE

1. Coûts du personnel

a) Salaires

Régisseur	=	$ 24,800
Agent de bureau de I. (.5)	=	20,850
Total des salaires	=	$ 45,650

b) Autres coûts

Congés monnayables	=	$ 420
Avantages sociaux	=	--
Total des coûts du personnel (moins avantanges sociaux)	=	$ 46,070

2. Autres dépenses

Frais de voyage	=	$ 3,500
Annonces	=	700
Déblaiement de neige	=	300
Total des autres dépenses	=	$ 4,500

TOTAL DES DEPENSES TRANSFERABLES DE
LA COMMISSION SCOLAIRE PIERRE-NEVEU INTEGREE

	Coût du personnel		Autres dépenses
Conseil des commissaires et parents	37,260		16,000
Direction générale	115,680		87,800
Services éducatifs	439,959		41,100
Secrétariat général	24,084		4,750
Gestion des ressources humaines	78,425		11,500
Gestion financière	115,692		40,500
Service informatique	64,820		53,500
Gestion des équipements	138,675		39,050
Transport scolaire	46,070		4,500
	1,060,665		298,700
+ Personnel de soutien (1)	12,550		
	1,073,215		
+ Avantages sociaux 5.5%	58,337		
TOTAL	1,131,552	+	298,700 =

TOTAL des dépenses des services administratifs | 1,430,252 |

****

Services administratifs	1,430,252
Gestion des écoles secondaires	1,936,842
Gestion des écoles élémentaires	1,003,904
GRAND TOTAL **********	$ 4,371,034 **********

REVENUS PREVISIBLES POUR LA COMMISSION SCOLAIRE PIERRE-NEVEU INTEGREE (1979-80)

1. Enveloppe budgétaire de 1979-80 (indices 3 à 24) (cf. annexe 4) Total: $3,538,997	$ 3,538,997
2. Revenus spécifiques	
Adaptation scolaire (15,750 + 1,181)	$ 16,930
Animateur de parents	35,000
Plan DEL, français (20,000 + 6,289 x 0.50)	23,095
anglais (idem)	23,095
Passe-partout (salaire* et frais de voyage)	34,500
Educateur physique (14,000 + 3,289 x 0.60)	15,973
Elections (commissaires d'écoles)	3,500
Education chrétienne et enseignement religieux	6,250
	$ 158,343
3. Autres revenus (loyer, lait, frais de rappel et contribution du S.E.A. à l'inf., $5,000)	$ 13,130
Total des revenus	$ 3,710,470

RESUME DU BUDGET DE LA COMMISSION SCOLAIRE PIERRE-NEVEU INTEGREE (1979-80)

DEPENSES:	$ 4,371,034
REVENUS :	3,710,470
DEPENSES INADMISSIBLES:	$ 660,564

* Salaire moyen puisque imputé selon le salaire moyen

4.2.3. Remarques relatives au budget simulé de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée

4.2.3.1 Le pourcentage de 5.5% pour les avantages sociaux du budget simulé de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée est très confortable. Dans les faits, il devrait se situer davantage autour de 5%. De plus, dans la simulation, il a été calculé sur l'ensemble de toute la masse salariale, ce qui a pour effet d'augmenter très légèrement la marge de surplus. Les budgets dont nous nous sommes servis pour fins de comparaison indiquent d'ailleurs un pourcentage pour les avantages sociaux qui n'atteint pas 5%. Sur l'ensemble de la masse salariale des services administratifs, cela représente un peu plus de $5,000.

4.2.3.2 Les dépenses imputées à la gestion des écoles secondaires reflètent une partie du $60,000 prévu en trop pour la compensation municipale dans le budget de la commission scolaire Henri-Bourassa. En conséquence, les dépenses de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée devraient être réduites d'environ $36,000 (i.e. 60% de $60,000).

4.2.3.3 La rémunération du parent qui siège désormais au conseil des commissaires et au comité exécutif, n'a pas été imputée au budget, une correction de la subvention devant normalement équivaloir à la dépense supplémentaire.

4.2.3.4 Le montant total des frais de voyage prévu pour la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée représente proportionnellement à la clientèle étudiante le même montant que ceux des commissions scolaires Henri-Bourassa et Pierre-Neveu. On peut penser que l'intégration devrait entraîner une dépense moindre à ce poste.

4.2.3.5 Nous n'avons calculé aucun revenu provenant de la commission scolaire Haute-Gatineau pour des services de l'informatique, compte tenu que l'inclusion de ce revenu dans le budget de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée repose sur l'hypothèse d'une entente à venir. Nous ne tenons pas compte non plus d'une entente possible entre la commission scolaire Haute-Gatineau intégrée et la commissi scolaire Pierre-Neveu intégrée pour l'organisation du transport. A notre avis, une telle entente serait à l'avantage des deux commissions scolaires.

4.2.3.6. Compte tenu des observations 1 et 2, le montant des dépenses inadmissibles doit être corrigé de quelque $41,000. En conséquence, le montant des dépenses inadmissibles de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée s'établira ainsi:

Dépenses inadmissibles selon la simulation budgétaire		$ 660,564
- corrections		41,000
	Total	$ 619,564

Dépenses inadmissibles de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée (1979-80)

$ 619,564

4.2.3.7 Le budget 1979-80 de la commission scolaire Henri-Bourassa qui nous sert de point de comparaison, contient une dépense salariale pour le poste de coordonnateur en mesure et évaluation. Ce poste n'étant point comblé et ne devant point être comblé, il faut retirer des inadmissibles de la commission scolaire Henri-Bourassa une somme de $34,500 + 2,725 en avantages sociaux, i.e. $37,225, dont $23,738 ($37,225 x0.6377) aurait normalement été payé par la commission scolaire Pierre-Neveu.

Puisque, pour fins de comparaison, nous retirons cette somme du budget de la commission scolaire Henri-Bourassa, on devrait sans doute aussi retirer un montant au budget simulé de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée correspondant à des postes en trop. En effet, aux fins de la simulation budgétaire, nous avons combiné les hypothèses I et II (cf. 4.1.3) de telle sorte que, pour chaque catégorie de personnel, nous avons toujours retenu l'hypothèse qui donnait le plus grand nombre de postes. Il faudrait aussi corriger l'hypothèse II qui est construite à partir de l'inclusion du poste de coordonnateur en mesure et évaluation dans le calcul des postes de cadre pour la commission scolaire Henri-Bourassa. Dans ce cas, le calcul du nombre de postes de cadre aurait été dans l'hypothèse II de 9.5 postes.

Il est clair que dans notre simulation budgétaire, le nombre de postes retenus est un petit peu trop élevé. Entre autres sur la base de la P.A.S. il y a un poste de cadre de trop. Dans le chapitre suivant, on verra qu'une évaluation à première vue du nombre de postes

dont disposeront les services éducatifs, pourrait justifier le retrait d'un demi poste, sans affecter la quantité des services fournis en comparaison avec la situation actuelle.

Cela réduirait le montant en plus des dépenses inadmissibles que devrait payer la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée, à peu près du même montant que celui de la correction. Nous pourrions aussi retirer un poste de personnel de soutien en trop. Cependant, comme nous le verrons plus loin, les conventions collectives et les normes en vigueur permettent de prévoir que dans l'application de l'intégration, la commission scolaire Pierre-Neveu devra absorber une bonne partie du personnel de la commission scolaire Henri-Bourassa , d'où, le surplus de personnel à prévoir, et donc, les coûts aussi. Ce qu'on enlèverait ici, devrait être ajouté ailleurs.

4.2.3.8 En résumé, comme l'illustre le tableau 10a, sur la base des données des budgets normalisés 1979-80, auxquelles ont été apportées certaines corrections, le montant, en plus des dépenses inadmissibles que paie la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée, tournerait autour de $27,000 (si on ne tient pas compte de la remarque 4.2.3.7) et autour de $51,000 (si on tient compte de cette remarque) pour un enun ensemble de services administratifs légèrement améliorés par rapport à la situation actuelle.

TABLEAU 10a

Le montant supplémentaire de dépenses inadmissibles
à être payé par la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée
(sur la base des prévisions budgétaires 1979-80)

Dépenses inadmissibles de la commission scolaire Pierre-Neveu	(1)	$ 313,673
Portion des dépenses inadmissibles de la commission scolaire Henri-Bourassa, assurée par la commission scolaire Pierre-Neveu	(2)	278,511
Total (1) + (2)	(3)	$ 592,184
- correction pour le poste de coordonnateur en mesure et évaluation à la commission scolaire Henri-Bourassa	(4)	23,738
	(5)	$ 568,446
Montant des dépenses inadmissibles à être payées par la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée (selon la simulation budgétaire)	(6)	619,564
Différence avant la correction (4) i.e. (6) - (3)		27,380
Différence après la correction (4) i.e. (6) - (5)		$ 51,116

Cet estimé doit être complété par un certain nombre d'éléments que nous mettons en relief dans le chapitre suivant.

4.2.3.9 Tous les calculs sont basés sur les données des prévisions budgétaires normalisées de 1979-80, lesquelles, entre autres, ne reflètent pas le redressement des échelles de salaires. Dans le but d'obtenir un ordre de grandeur plus juste du montant présumé des dépenses inadmissibles qui devraient être payées par la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée en 1979-80, mais aussi en 1980-81 et en 1981-82 (année de l'intégration, si on décide de la faire), nous augmenterons le montant obtenu de 8%, 9% et 9% pour chacune des trois années.

Montant présumé des dépenses inadmissibles
de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée

1979-80:	$619,564 + 8%	$ 669,129
1980-81:	$669,129 + 9%	$ 729,350
1981-82:	$729,350 + 9%	$ 794,991

Pour les fins de la comparaison, dans le tableau 10b, nous estimons également le montant supplémentaire que paierait la commission scolaire Pierre-Neveu pour chacune des trois années en utilisant les mêmes taux d'augmentation.

Il s'agit, évidemment, d'un calcul très grossier. D'abord, le taux d'augmentation des dépenses n'est pas le même pour chaque type de dépenses. Or, les coûts du personnel équivalent à peu près à 67% du montant des dépenses inadmissibles. Ensuite, les taux d'augmentation choisis demeurent arbitraires. Cependant, l'exercice nous permet d'avoir une idée plus juste d'un ordre de grandeur du montant de dépenses inadmissibles que la commission scolaire

Pierre-Neveu intégrée aurait à payer et de ce qu'elle aurait à payer <u>en plus</u> par rapport à la situation actuelle, toute chose étant égale par ailleurs.

TABLEAU 10b

Le montant supplémentaire de dépenses inadmissibles à être payé par la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée (estimé pour 1979-80, après une augmentation de 8%, pour 1980-81 et une augmentation de 9%; et pour 1981-82, une augmentation de 9%).

	Dépenses inadmissibles de la C.S.P.N.I. (budget simulé) (1)	Dépenses inadmissibles actuellement payées par la C.S.P.N. (poste de coordn. inclus) (2)	(poste de coordn. non-inc.) (3)	Montant supplémentaire (4) (1)-(2)	(5) (1)-(3)
1979-80 (prév. budg.)	$619,564	$592,184	$568,446	$ 27,380	$ 51,116
1979-80 (+8%)	$669,129	$639,559	$613,922	$ 29,570	$ 55,207
1980-81 (+9%)	$729,350	$697,119	$669,175	$ 32,231	$ 60,175
1981-82 (+9%)	$794,991	$759,860	$729,401	$ 35,131	$ 65,590

5.0

Les effets de l'intégration sur les services et sur les budgets

Dans la suite du chapitre précédent, nous allons maintenant examiner les effets qui pourraient découler de l'intégration sur les services et les budgets. Cet examen comportera deux parties:

1. Les effets de l'intégration sur les services éducatifs de support actuellement offerts par l'une ou l'autre des deux commissions scolaires. Nous essaierons alors de voir dans quelle mesure ces services seront modifiés et, si possible, comment?

2. Les effets de l'intégration sur les autres services et sur les budgets en prenant en considération certains éléments de la réalité 1980-81

5.1 Les effets de l'intégration sur les services éducatifs de support

Les propositions faites jusqu'ici se sont limitées en regard des services éducatifs de support à identifier un ordre de grandeur du nombre de postes que la commission scolaire Pierre-Neveu pourrait se permettre. Dans ce cadre, peut-on prévoir que les services offerts seront à peu près les mêmes? Il est difficile de répondre à la question sans, en même temps, entrer dans l'organisation des services éducatifs et, en particulier, dans la détermination des postes. Pour les fins de la discussion, nous allons tenter de nous rapprocher le plus possible de la situation actuelle. On pourra ainsi évaluer dans quelle mesure la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée pourra se donner à peu près les mêmes services. De savoir si elle

voudra se les donner, demeure une toute autre question... Nous ne faisons donc pas le postulat ici que l'organisation des services éducatifs de support doive demeurer la même.

Avant d'aller plus loin, deux remarques s'imposent. D'abord, il importe de se souvenir que le nombre de postes proposés dans la simulation budgétaire apparaissait fort convenable. En second lieu, on peut présumer que la nouvelle organisation administrative de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée constituera un environnement permettant une amélioration des services éducatifs de support, toute chose étant égale par ailleurs. En effet, les diverses fonctions seront mieux réparties entre le personnel, du fait même du nombre de postes dont disposera la commission scolaire, ce qui devrait permettre d'éviter les surcharges ou la dispersion et favoriser une meilleure prise en charge des dossiers. Les services éducatifs évolueront donc, dans un environnement où les diverses fonctions administratives devraient être mieux assumées. Cette même remarque s'applique aussi pour la vie dans les écoles. Nos diverses rencontres ont révélé combien, dans les petites écoles pour le moins, on s'attend au support des services de la commission scolaire pour solutionner un tas de problèmes qui, autrement, accapareraient un temps précieux. La nouvelle organisation de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée ne devrait pas modifier le support déjà accordé, elle devrait tout au contraire l'augmenter si besoin il y a.

L'estimé des ressources de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée prévoit que les services éducatifs compteraient:

- 3.5 postes de personnel de cadre
- 8 postes de personnel professionnel
- 4.5 postes de personnel de soutien.

Le personnel de cadre et professionnel se répartit actuellement dans les deux commissions scolaires de la façon suivante:

C. S. P. N.	C. S. H. B.
Directeur du service	Directeur du service
Conseiller en adaptation scolaire (6/10)	Coordonnateur: enseignement général
Conseiller en français	Coordonnateur: enseignement professionnel
Conseiller en enseignement religieux	Coordonnateur: vie étudiante
Conseiller en mathématiques	Conseiller en éduc. chrétienne
Conseiller en éducation physique (5/10)	Cons. aux moyens d'enseignement
Animateur passe-partout	Conseiller en français: 5/10
Psychologue	Conseiller en anglais: 5/10
	Conseiller en adaptation scolaire (4/10)

Sans préjuger du modèle organisationnel le plus approprié pour les services éducatifs, essayons de voir ce que pourrait être la répartition des postes de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée, afin de voir quels services pourraient être donnés en respectant l'estimé que nous avons fait des postes à attribuer aux services éducatifs.

5.1.1 Le directeur des services éducatifs

Le D.S.E. de la commission scolaire Pierre-Neveu dirige un service de 7 professionnels (6 postes) et deux personnes pour le soutien pour un total de neuf personnes (8 postes). La commission scolaire comprend, sauf erreur, 14 écoles dont 7 sont des écoles institutionnelles.

Le directeur du service éducatif de la commission scolaire Henri-Bourassa a la responsabilité de 12 personnes, dont trois cadres (3 postes), cinq professionnels (3.5 postes) et quatre personnes au soutien (4 postes). Il est donc responsable de dix postes (10). La commission scolaire Henri-Bourassa possède six écoles. Selon nos estimés, les services éducatifs de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée comprendraient 16 postes, dont le directeur du service, 2.5 postes de cadre, huit de professionnel et 4.5 postes de soutien. Le directeur du service éducatif aura donc la responsabilité de 18 à 20 personnes et trois écoles secondaires s'ajouteront aux écoles du primaire.

Malgré ces augmentations, on peut supposer que la direction des services éducatifs ne devrait pas être affectée par l'intégration et, tout au contraire, qu'elle devrait s'exercer très convenablement. Cela impliquera évidemment d'autres modalités de fonctionnement à l'intérieur des services éducatifs et dans les relations avec les écoles. On peut croire, en outre, que certaines tâches à l'intérieur du service seront redistribuées et que l'organisation administrative de l'ensemble de la commission scolaire sera plus appropriée de telle sorte que le D.S.E. pourra s'en tenir presqu'exclusivement à sa responsabilité des services éducatifs.

Se pose la question de savoir si le directeur du service éducatif devrait s'occuper davantage du primaire, alors qu'un coordonnateur pourrait s'occuper davantage du secondaire (ou vice-versa). Dans un autre modèle, le directeur du service éducatif devrait-il plutôt prendre la charge des services à l'enseignement, alors qu'un coordonnateur aurait la responsabilité

des services à l'élève? Ou, enfin, le directeur des services éducatifs devrait-il garder la responsabilité générale du service alors qu'un coordonnateur sera responsable des services à l'enseignement et un autre des services à l'élève? Nous examinerons la question plus loin. Contentons-nous de dire que chaque option contient implicitement, pour ne pas dire explicitement, un choix sur les orientations que l'on veut privilégier et sur le degré de continuité que l'on voudrait assurer par rapport aux fonctionnements actuels.

5.1.2 Les professionnels

5.1.2.1 Les postes subventionnés

Dans un premier temps, énumérons les postes pour lesquels une subvention particulière est versée et qu'il ne serait donc pas avantageux de couper. En même temps, nous évaluerons les conséquences de l'intégration sur l'étendue des tâches devant être assumées par le titulaire de chaque poste en rapport avec la situation actuelle.

- Animateur passe-partout: les tâches de cet animateur ne devraient pas être modifiées par l'intégration.

- Conseiller en adaptation scolaire: une partie des activités de ce conseiller relève de la commission scolaire Henri-Bourassa, de telle sorte que ce conseiller peut être amené à travailler au niveau secondaire, tout autant sur le territoire de la commission scolaire Haute-Gatineau que sur celui de la commission scolaire Pierre-Neveu. L'intégration aurait donc pour effet de concentrer ses activités à la seule commission scolaire Pierre-Neveu intégrée, ce qui devrait se traduire par une amélioration du service.

- Conseiller en français: actuellement, il y a un poste au primaire et un demi-poste au secondaire. En ne gardant qu'un poste de conseiller en français, il y aurait une diminution de service équivalent quantitativement parlant, à un quart de poste. Un peu plus, cependant, si le conseiller doit oeuvrer aux deux niveaux de la commission scolaire. Sans doute, sera-t-il plus en mesure d'assurer la continuité et la cohérence des programmes aux deux niveaux. Dès lors, si l'on veut assurer au primaire une présence tout aussi grande du conseiller en français, il faudra au secondaire trouver des modalités nouvelles de fonctionnement dont les chefs de groupe seront les premiers concernés. A ce sujet, notons que le nouveau programme de français modifie la conjoncture actuelle.

- Conseiller en éducation physique: en supposant que le conseiller en éducation physique demeure à demi-temps et continue d'oeuvrer au primaire seulement, il n'y aurait aucune diminution de service.

- Conseiller en anglais: si on conserve un demi-poste de conseiller en anglais, les activités de celui-ci pourraient s'étendre au primaire sans diminuer son action actuelle au secondaire. En conséquence, il y aurait une amélioration de service au primaire.

5.1.2.2 Les autres postes

- Le psychologue: il y a nécessité de conserver un poste de psychologue à plein temps au niveau du primaire. Du fait de l'intégration, on peut espérer un meilleur suivi des dossiers étudiants et une meilleure coordination de son action avec les psychologues du secondaire.

- Conseiller en enseignement religieux et en éducation chrétienne: Affecter un seul poste à l'enseignement religieux et à l'éducation chrétienne dans la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée, aura pour effet, à première vue de diminuer le service. Par ailleurs, il ne faut pas oublier qu'il s'avère important d'assurer la continuité et la cohérence du projet d'éducation chrétienne, ce que peut favoriser le conseiller qui agirait aux deux niveaux. De plus, les écoles secondaires, sûrement la polyvalente St-Joseph et, sans doute, l'Ecole Ste-Croix, ont déjà un service assuré. En conséquence, l'activité du conseiller en enseignement religieux et en éducation chrétienne au secondaire pourrait se résumer à assurer la coordination des différentes démarches et la continuité des actions avec celles du primaire de façon à ce que le projet d'éducation chrétienne se caractérise par sa cohérence.

- Conseiller en mathématiques: on pourrait conserver le poste de conseiller en mathématiques qui n'oeuvrerait au début qu'au primaire. Il n'y aurait alors aucune diminution de service.

- Conseiller aux moyens d'enseignement: bien utilisé, un poste de conseiller aux moyens d'enseignement pourrait constituer une amélioration dans les services. Outre les tâches déjà réalisées et qui pourraient être étendues au primaire et au secondaire, on pourrait rattacher au poste des tâches permettant de seconder l'un ou l'autre des conseillers, principalement le conseiller en français et le conseiller en anglais.

5.1.2.3 Les coordonnateurs

Il est prévu deux postes et demi de coordonnateur (contre trois actuellement pour toute la régionale). On peut supposer au départ que leurs activités au secondaire seront largement réduites, non seulement du fait que le niveau secondaire sera à peu près réduit de moitié, mais parce que la coordination y sera aussi beaucoup plus facile. Au secondaire, certaines activités pourront être améliorées. Et, sans négliger le secondaire, les coordonnateurs pourront aussi intervenir au primaire et contribuer à améliorer les services éducatifs de support.

En partageant les responsabilités des différents coordonnateurs, en fonction des choix qui seront faits parmi les différentes options soulevées plus haut à l'occasion du développement sur le poste de directeur des services éducatifs, il importe de ne pas négliger les différentes fonctions qui sont actuellement rendues, si l'on ne veut pas que les services soient diminués.

5.1.2.4 Le personnel de soutien

Les services éducatifs disposeront de quatre postes et demi (4.5) de personnel de soutien. Sans constituer une amélioration de la situation actuelle, ce nombre de postes devrait correspondre aux besoins. Si cela s'avérait insuffisant, on pourrait affecter aux services éducatifs, en partie ou en totalité, le poste que nous avons prévu en surplus au moment de la simulation budgétaire.

5.1.2.5 Conclusion

Notre développement sur les services éducatifs ne visait pas à déterminer immédiatement la nature des postes, mais à essayer d'évaluer s'il y aurait une diminution de service suite à l'intégration. Notre simulation permet de constater, à première vue, que deux secteurs seraient quelque peu affaiblis, le français et l'éducation chrétienne. Cet effet pourrait, sans doute, être fort atténué par la définition de nouvelles modalités de fonctionnement avec les écoles et par la répartition des tâches dans les services éducatifs, de telle sorte que les activités du conseiller en français, à tout le moins, pourraient être appuyées par celles d'autres intervenants Pour le reste, on ne peut que constater au moins une identité des services, sinon une amélioration.

Il va sans dire, qu'il s'agit d'une évaluation "à priori". Nos recherches montrent que la question des effets de l'intégration sur la qualité des services éducatifs, repose sur un contexte plus général et que certains facteurs contingentiels, qui contribuent à forger le contexte global, comme la taille ou les habiletés des acteurs, ont une influence importante.

Un des éléments du contexte sur lequel les responsables d'une commission scolaire ont une certaine maîtrise, est l'organisation même des services éducatifs: comment seront réparties les différentes tâches? Quelles fonctions seront privilégiées? Quelles priorités privilégiera-t-on? Quelle philosophie éducative prédominera et comment l'incarnera-t-on dans les services éducatifs? Nous reviendrons sur ces questions dans le chapitre 10.

5.2 Les effets de l'intégration sur les budgets et les autres services

5.2.1 Service d'éducation aux adultes (S.E.A.)

Le S.E.A. de la commission scolaire Henri-Bourassa est organisé en fonction du territoire des deux commissions scolaires locales. Maniwaki et Mont-Laurier disposent chacune d'un centre ayant ses caractéristiques propres et son éventail d'option. Dans le passé, afin d'augmenter le nombre d'heure/groupe au centre de Maniwaki, un certain nombre de cours furent transférés de Mont-Laurier à Maniwaki, notamment des cours dits provinciaux.

Environ de 15,000 à 20,000 heure/groupe sont offertes par le service sur l'ensemble du territoire et réparties entre les deux centres selon des proportions qui varient, mais de telle sorte que chaque centre offre plus de 7,000 heure/groupe à chaque année. La subvention de la D.G.E.A. à une commission scolaire pour la permanence et l'administration d'un service d'éducation des adultes, est la même de 7,000 heure/groupe à, sauf erreur, 20,000 heure/groupe. Advenant le cas où chaque commission scolaire veuille posséder son propre service, chacune pourrait donc obtenir le même nombre de postes de personnel que le service actuel de la commission scolaire Henri-Bourassa. On comprend dès lors notre hésitation à croire que la D.G.E.A. acceptera ce dédoublement du service actuel en deux services.

Le S.E.A. paie actuellement $5,000 à la commission scolaire Henri-Bourassa pour l'informatique. Il assume également à même son budget un poste de personnel de soutien qui est à la disposition du service du personnel de la commission scolaire Henri-Bourassa et $8,000 à $10,000 de frais divers de la commission scolaire Henri-Bourassa. La commission scolaire Henri-

Bourassa donne des services en échange à son S.E.A. En faisant l'hypothèse que la commission scolaire Henri-Bourassa y gagne peut-être un peu, qu'arrivera-t-il dans le cas d'une disparition de cette dernière? Si le S.E.A. n'est pas dédoublé, l'entente de service pour l'informatique devrait normalement continuer. Pour les autres échanges de service, on suppose qu'il y aura une diversification dans une proportion de 50-50, ou peut-être même, dans une proportion de 60-40 en faveur de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée. Si avantage, donc, il y a, à Henri-Bourassa, une partie de cet avantage sera transféré à la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée.

Si le S.E.A. est dédoublé, on peut estimer que le S.E.A. de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée continuera les échanges de service avec sa commission scolaire. Cependant, les avantages seront peut-être légèrement moindres.

Notons que la situation actuelle possède certains avantages; elle permet sûrement plus facilement les échanges entre les deux centres. Dans l'hypothèse de l'intégration, le dédoublement des services aura lui aussi ses avantages dont celui de créer des postes.

5.2.2 Les options professionnelles

L'intégration aura-t-elle des conséquences sur les options professionnelles offertes à la clientèle du territoire de Pierre-Neveu? Une réponse demeure hypothétique. Les options professionnelles offertes dans une seule des deux polyvalentes pour toute la clientèle étudiante de la commission scolaire Henri-Bourassa, sont suivant les informations qui nous été fournies:

A la polyvalente St-Joseph

- Service de santé (secondaire IV et V)
- Alimentation (III et IV)
- Coiffure pour dames (IV et V)
- Couture et habillement (IV et V)
- Secrétariat médical (V)
- Secrétariat juridique (V)
- *Agent de conservation de la faune (V)
- Mécanique diésel II (V)
- *Machinerie lourde (V)
- Travail de la construction I (V)

A la cité étudiante de Maniwaki

- Electrotechnique (IV et V)
- Hydrothermie (IV et V)
- Mécanique d'ajustement (IV et V)
- Esthétique (IV et V)

Les élèves du territoire de Pierre-Neveu qui vont à Maniwaki sont très peu nombreux (5 à 6 environ), sans doute à cause des difficultés de logement, Maniwaki n'ayant pas de résidence d'étudiants. Les élèves du territoire de Haute-Gatineau qui viennent à Mont-Laurier suivre l'une ou l'autre des dix (10) options énumérées plus haut, seraient une soixantaine environ.

Dans le cas d'une intégration, on imagine mal la commission scolaire Haute-Gatineau intégrée refuser d'accepter les élèves de Pierre-

---

* Option provinciale

Neveu dans ses options professionnelles. L'ajout même d'un seul étudiant dans un option offerte, aide à rendre plus rentable cette dernière.

Par contre, et il ne s'agit ici que d'une hypothèse de discussion, qu'arriverait-il si les élèves de la commission scolaire Haute-Gatineau ne venaient plus à la polyvalente St-Joseph pour les options autres que provinciales? Compte tenu que parmi les options offertes exclusivement par la polyvalente St-Joseph pour tout le territoire de la régionale, deux sont provinciales, la polyvalente pourrait perdre une cinquantaine d'élèves répartis dans 11 classes différentes. On pourrait donc continuer à offrir toutes les options avec une légère diminution dans chacune. Si on conjugue ce facteur à une baisse de clientèle au secondaire pour les quelques années à venir, il est cependant difficile de garantir qu'aucune option ne disparaîtra.

5.2.3. Les programmes financés d'une façon particulière

L'intégration affectera le financement d'au moins deux programmes particuliers. Cet effet a été traduit dans la simulation budgétaire.

a) L'adaptation scolaire

L'entente entre la commission scolaire Pierre-Neveu et la commission scolaire Henri-Bourassa pour l'engagement d'un conseiller en adaptation scolaire permet d'obtenir une subvention couvrant la totalité du traitement (y compris les bénéfices marginaux) du conseiller. Avec l'intégration, la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée n'obtiendrait plus que 50% du traitement. L'intégration entraîne donc une perte de revenu équivalente à peu près à 30% du traitement du conseiller.

b) Le plan de développement des langues (D.E.L.)

Dans le cadre du plan D.E.L., une commission scolaire du niveau primaire peut obtenir pour l'engagement d'un conseiller, une subvention particulière de base de $10,000 plus 0.50¢ par élève. Au secondaire, la subvention de base est de $15,000. Pour une commission scolaire intégrée, la subvention de base est de $20,000. L'intégration aura donc pour conséquence une perte de revenu d'environ $3,000 pour le cas du français.

5.2.4 Les transports

L'intégration ne modifiera en rien l'organisation actuelle des circuits du transport des élèves, puisque chaque territoire possède son propre système. Elle pourra faciliter la coordination du secondaire et de l'élémentaire sur un même territoire pour les horaires et les calendriers scolaires. D'où la possibilité de certaines économies dans le temps supplémentaire à payer.

Comme le service du transport utilise l'informatique et que l'équipe actuelle a développé des mécanismes de fonctionnement qui permettent de répondre aux besoins, une entente de service entre les deux futures commissions scolaires intégrées serait fort souhaitable.

5.2.5 L'informatique

L'intégration devrait favoriser une meilleure utilisation de l'informatique sur le territoire de la commission scolaire Pierre-Neveu. Il est à espérer que des ententes pourront être conclues de façon à augmenter le rendement du système.

5.2.6 Les services administratifs rendus aux écoles

Selon l'estimé que nous avons fait, les services administratifs devraient être en mesure d'apporter aux écoles un support au moins équivalent à ce qu'il est présentement. On devrait même ressentir une certaine amélioration puisque les tâches des services administratifs seront mieux réparties et que le nombre d'effectifs a été légèrement gonflé. Un resserrement des effectifs pour rendre la situation plus conforme à ce qu'elle devrait être, ne devrait pas entraîner une diminution du support aux écoles.

5.2.7 Les centres administratifs

La commission scolaire Pierre-Neveu intégrée devra assumer, au départ, l'entretien de deux centres administratifs. Ce coût est déjà traduit dans le budget simulé. Sans doute pourra-t-on envisager certaines solutions qui contribueront à diminuer les coûts.

5.2.8 La subvention de péréquation

L'évaluation foncière de Haute-Gatineau étant moins élevée par élève que celle de Pierre-Neveu, la subvention de péréquation (prévue dans le nouveau mode d'allocation des ressources) devrait, en conséquence, être moins favorable au total à la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée. C'est donc un facteur qui pourrait augmenter le montant des dépenses inadmissibles que la commission scolaire Pierre-Neveu devra payer en plus dans le cas d'une intégration. Mais ce facteur ne toucherait pas nécessairement le montant des dépenses inadmissibles qu'aurait à payer de toute façon la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée.

5.2.9 L'intégration et la baisse de population étudiante

Selon les chiffres qui nous sont fournis, la baisse de la population étudiante au secondaire se répartie comme suit pour l'année scolaire 1980-81:

- Pierre-Neveu : 117
- Haute-Gatineau : 26

Selon ces chiffres, la commission scolaire Pierre-Neveu accuserait une perte de clientèle scolaire au secondaire plus accentuée que la commission Haute-Gatineau et n'aurait donc pas avantage à accepter la disparition de la commission scolaire Henri-Bourassa. Mais, le phénomène semble passager et selon toutes les prévisions[1], c'est bien la commission scolaire Haute-Gatineau qui devrait accuser une perte d'effectifs scolaires plus rapide au secondaire que celui de la commission scolaire Pierre-Neveu.

---

[1] cf. le chapitre 7.0

6.0

Le coût inhérent à l'application de l'intégration

Le présent chapitre tente d'identifier les coûts qui pourraient résulter de la mise en application de l'intégration. Pour ce faire, nous distinguerons deux sortes de coûts:

- les coûts monétaires
- et les coûts psychologiques.

6.1 Les coûts monétaires

6.1.1 Les coûts de personnel

Les conventions collectives et les autres politiques gouvernementales obligent les commissions scolaires intégrées à garder tout le personnel déjà en place au moins pour un an. Par ailleurs, les conveptions collectives limitent la marge de manoeuvre quant à la réaffectation du personnel. A toute fin pratique, il faut envisager l'hypothèse où la commission scolaire Pierre-Neveu aurait à "intégrer" la presque totalité du personnel de la commission scolaire Henri-Bourassa. Essayons de voir ce que peut signifier cette hypothèse en identifiant les postes en trop que la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée aurait à conserver. C'est ce que fait le tableau de la page suivante.

TABLEAU 11

Calcul des postes en trop pour la
commission scolaire Pierre-Neveu intégrée

	C.S.P.N.	C.S.H.B.	Total	C.S.P.N.I.	Personnel en trop
Personnel de cadre* et gérants	4	7* 2	11 2	8 2	3
P.N.E.	7	4.5	11.5	10	1.5
Soutien	14 + poste de concierge à temps partiel	18 +poste de concierge à temps partiel	32 + 2 postes de concierge à temps partiel	24.5 + 2 postes de concierge à temps partiel	7.5

* Le poste de coordonnateur en mesure et évaluation n'est pas inclus dans le calcul.

1. Dans le tableau, on constate qu'il y a en trop trois postes de cadre, aucun de gérant, 1.5 postes de personnel professionnel et 7.5 postes de soutien.

2. Compte-tenu des postes de P.N.E. qui sont libres ou qui pourraient devenir libres, il n'y a pas de problème. Au niveau du soutien , il y a un technicien à Maniwaki (pour le transport) ce qui réduit le nombre de poste en trop à 6.5. Par contre,il ne faut pas oublier que nous n'avons pas inclus dans le calcul des effectifs le poste de soutien qui ne figure que dans le budget du S.E.A. Advenant le cas où le S.E.A. ne puisse absorber ce poste, c'est 7.5 postes de soutien qu'il y aurait en trop.

3 Il y a un poste de gérant vacant, le poste de régisseur des résidences. Sera-t-il possible de combler le poste à même le personnel en place? Par ailleurs, il n'y a aucun poste de cadre vacant puisque nous n'avons pas inclus le poste de coordonnateur en mesure et évaluation dans le calcul.

4. Il faut donc prévoir en trop 3 postes de cadre et 6.5 postes de soutien.

5. Il est difficile de prévoir le coût engendré par tout ce personnel en surplus. Dans l'hypothèse la pire, c'est environ $212,000 en salaire (3 x (34,500 + 1725) + 6.5 x(15,000 + 1,025) = 212,837)[1] qu'il faut prévoir, chiffre qui donne un ordre de grandeur indicatif. Déjà ce montant pourra être réduit si le régisseur des résidences est pris à même le personnel en place.

---

[1] Echelles de salaires non redressées

6.1.2 Les autres coûts

6.1.2.1 L'intégration des services informatiques

Il est bien possible que l'intégration des services informatiques ne puisse se faire dès la première année de l'intégration. Dans ce cas, il faudra prévoir un poste de soutien en plus de ceux déjà prévus. Compte-tenu du personnel déjà en surplus, cette mesure n'engendrerait aucun coût supplémentaire.

6.1.2.2 Le centre administratif

L'aménagement des locaux de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée et les déménagements du personnel d'un bureau à un autre pourront occasionner des coûts secondaires qu'il faudra limiter dans de justes proportions.

6.1.2.3 Les frais de l'intégration

La procédure d'intégration engendrera certains coûts, comme les frais légaux, etc....

6.1.3 Le financement des coûts occasionnés par la mise en application de l'intégration

Dans la pire des hypothèses et en utilisant des données 1979-80, les coûts de la mise en application de l'intégration pourraient s'élever au-delà de $220,000 la première année dont, selon notre estimé, $212,000 en coûts de personnel.

Le coût diminuera si du personnel accepte d'aller oeuvrer dans la commission scolaire Haute-Gatineau intégrée, mais cela demeure hypothétique. Y aura-t-il du personnel qui prendra sa retraite?

On pourrait croire que le personnel en surplus pourra au bout d'un an être mis en disponibilité par la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée et, en conséquence, que le coût sera absorbé par le M.E.Q. Or, le document du M.E.Q. sur le nouveau mode d'allocation des ressources dit ceci:

- le coût de la rémunération et des contributions de l'employeur pour les autres personnels (mis en disponibilité ou en surplus) est subventionné selon l'application de la formule suivante:
  . 100% de la dépense relative aux mises en disponibilité ou en surplus qui étaient effectives avant le 1er juillet 1980;
  . plus 80% de la dépense relative aux mises en disponibilité ou en surplus effective à compter du 1er juillet 1980, sans excéder la réduction de l'allocation de base à l'article "autres personnels", pour l'année 1980-81, (laquelle réduction résulte de l'utilisation d'un taux négatif de variation de la clientèle totale entre le 30 septembre 1979 et le 30 septembre 1980 ...)"

Par ailleurs, le document dit également ceci:

- les coûts consécutifs aux pré-retraites, aux primes de séparation, aux primes de mobilité et aux frais reliés à la relocalisation, sont entièrement subventionnés sur production des pièces justificatives lorsqu'exigées.

Le problème devra dont être absorbé en partie localement. En chiffres 1979-80, il faudra que la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée absorbe la première année 60% des coûts du personnel en surplus, si évidemment il y a une entente sur la question avec la commission scolaire Haute-Gatineau, plus les autres coûts de la mise en application de l'intégration. Si on tient compte des ajustements de coûts faits suivant le pourcentage indiqué

précédemment, le montant des coûts du personnel en surplus atteindrait la somme d'environ $163,216 pour la seule commission scolaire Pierre-Neveu intégrée, en 1981-82.

6.2 Les coûts psychologiques

Il serait imprudent de sous-estimer les coûts psychologiques qui pourraient résulter de l'intégration. Celle-ci, en effet, entraînera des mutations, des rétrogradations et, éventuellement, des mises en disponibilité, etc. D'où, une possibilité de malaise bien compréhensible chez certains membres du personnel. La période pendant laquelle dure le processus est aussi une source d'anxiété dont les effets peuvent se faire sentir ainsi que le montreraient nos recherches longtemps après la mise en place définitive de la nouvelle commission scolaire.

Les sentiments vécus par certains acteurs à l'occasion de l'intégration peuvent se manifester temporairement de différentes façons: insatisfaction et perte de goût au travail, maladie, absentéisme, refus de collaborer aux actions collectives, comportements agressifs, conflictuels ou négatifs, etc.

Dans l'hypothèse de l'intégration, on ne saurait trop insister sur l'importance de tout mettre en oeuvre pour minimiser ces coûts psychologiques, notamment en informant suffisamment l'ensemble du personnel de la situation actuelle et des développements à venir et en consultant, s'il y a lieu, les différents groupes de personnel.

7.0

Examen prévisionnel de l'évolution des clientèles scolaires

Une étude sur le devenir de la Commission scolaire Pierre-Neveu, dans l'hypothèse d'une intégration de son secteur secondaire, serait partielle si nous ignorions l'évolution de sa clientèle à venir. En effet, comme tous et chacun le savent, l'allocation des ressources aux commissions scolaires de la part du ministère de l'Education, est largement en fonction de l'importance et des caractéristiques de leur clientèle scolaire. En conséquence, il s'avère important de déterminer, le plus adéquatement possible, les caractéristiques de cette dernière pour la Commission scolaire Pierre-Neveu.

Pour ce faire, dans un premier temps, nous allons présenter les études réalisées sur le sujet par des organismes gouvernementaux; puis, dans un second temps, nous examinerons la situation actuelle sur le territoire.

7.1 Les études sur le sujet

En premier lieu, soulignons qu'il existe toujours des contraintes et de l'impondérable dans la réalisation d'études démographiques[1]. Les perspectives démographiques indiquent donc des tendances en présumant qu'un

---

[1] Le lecteur comprendra aisément que, par exemple, l'ouverture ou la fermeture d'une usine importante affecte la population de son environnement. De même, la découverte de nouvelles matières premières dans la région de Mont-Laurier pourrait se traduire par un accroissement de la population si ces dernières sont en demande sur le marché économique. De plus, il peut toujours exister des différences de quelques unités au niveau des chiffres suivant la nature des sources d'information et de prévision.

certain nombre de conditions socio-économiques seront relativement stables dans les prochaines années. Toutefois, malgré ces limites, les études démographiques de qualité sont généralement fiables.

Nous avons utilisé principalement trois études démographiques[1] pour tenter de cerner l'évolution de la clientèle scolaire de la Commission scolaire Pierre-Neveu. Ces études ne mentionnent pas toujours spécifiquement le cas de Pierre-Neveu. En effet, les études de clientèle scolaire de niveau secondaire ne distinguent pas parmi les élèves de la C.S.R. Henri- Bourassa ceux qui viennent du territoire de Pierre-Neveu, de ceux qui proviennent de celui de la Haute-Gatineau. Toutefois, nous pouvons inférer, avec une certaine confiance, de la contribution de ces deux commissions scolaires locales dans la constitution de la clientèle scolaire totale de la régionale. En effet, les fluctuations dans le nombre des élèves au primaire se traduiront éventuellement par des fluctuations dans celui des élèves au secondaire. De plus, des données à ce sujet existent pour les années passées à la commission scolaire régionale Henri-Bourassa.

---

[1] MONGEAU, J., DIONNE, C., TERMOTE, M. (1976). Perspective de population pour les territoires des commissions scolaires régionales du Québec de 1972 à 1986. Institut National de la Recherche scientifique - Urbanisation, 440 pages.

GERMAIN, C. (1977). Prévisions de clientèle scolaire selon le réseau d'enseignement, Québec et régions administratives: 1976-77 à 1981-82. M.E.Q.: Direction générale de la planification.

FONTENEAU, X., LE CORRE, R., ST-GERMAIN, C. (1977). Projections de clientèle des commissions scolaires du Québec. M.E.Q.: Direction générale de la planification, 191 pages.

Dans les prochains paragraphes, nous étudierons donc successivement les prévisions de clientèle pour les trois commissions scolaires et la contribution de chacune des commissions scolaires locales dans la définition de la clientèle scolaire de la régionale.

Suivant l'étude de Mongeau et de ses collaborateurs (1976), la population de 0-16 ans, située sur le territoire de la commission scolaire régionale Henri-Bourassa, subira une baisse de (-5,15%), trois fois plus élevée de 1981 à 1986, que celle de l'ensemble du territoire québécois (-1,67%) (tableaux 12 et 13). Toutefois, il est important de noter que c'est uniquement le niveau d'enseignement secondaire (12-16 ans) qui subira une baisse drastique (-35,9%). En effet, les clientèles pré-primaires s'accroîtront d'ici 1986. De plus, soulignons qu'à cette date, le taux d'accroissement de la clientèle de niveau primaire (5,7%) dans la région, sera supérieur à celui de l'ensemble du Québec (4,1%).

En résumé, la clientèle scolaire du territoire couvert par la commission scolaire régionale Henri-Bourassa, sera de 1981 à 1986 en croissance à l'élémentaire et en décroissance au secondaire. De telle sorte, que d'ici la fin des années 1980, il existera une certaine stabilisation des clientèles. Toutefois, ces clientèles n'atteindront vraisemblablement pas les sommes de la première moitié de la décennie des années '70.

L'étude de baisses est très intéressante. En effet, l'examen du tableau 3 nous révèle que de 1975-76 à 1981-82, c'est la commission scolaire Pierre-Neveu qui devrait subir la plus faible diminution de clientèle scolaire, soit 8%. De fait, compte-tenu que ce 8% est une moyenne répartie

sur six ans (1975 à 1981), il est à prévoir que dès maintenant, et jusqu'à 1986[1], la clientèle scolaire de niveau pré-primaire et primaire devrait être en croissance sur le territoire de la commission scolaire Pierre-Neveu.

L'étude du tableau 14 nous révèle que les effectifs scolaires de la commission scolaire régionale auront probablement subi de 1975-76 à 1981 une baisse de 23,2%. Si nous ajoutons à cette baisse celle prévue pour les années 1981 à 1986, la régionale aurait, pour cette dernière année, environ 55% de sa clientèle scolaire de 1975-76.

Cette importante diminution de clientèle, au niveau de la régionale, est étroitement associée à la non moins importante baisse d'effectifs scolaires, prévue au sein de la commission scolaire Haute-Gatineau. En effet, suivant les études, cette dernière commission scolaire aura perdue, en 1981-82, environ 21% de sa clientèle de 1975-76. En conséquence, sa contribution au maintien d'une population étudiante de niveau secondaire, devrait être, faute d'effectifs, de plus en plus négligeable pour les prochaines années.

En résumé, suivant les études du ministère de l'Education des trois commissions scolaires concernées, c'est la commission scolaire Pierre-Neveu qui devrait avoir subi la plus faible diminution de clientèle scolaire depuis 1975-76 et, en conséquence, ce sera davantage elle qui contribuerait dans l'avenir à la constitution de la clientèle de niveau secondaire.

---

[1] C'est notre dernière année de prédiction. Cela ne signifie pas que l'on prévoit une décroissance en 1987.

TABLEAU 12

Evolution prévue de la population de 0 - 16 ans entre 1976 et 1986
pour le territoire de la Commission scolaire régionale
Henri-Bourassa et pour l'ensemble du Québec

	Effectifs de 0 - 4 ans			Effectifs de 5 ans			Effectifs de 6 - 11 ans			Effectifs de 12 - 16 ans		
	1976	1981	1986	1976	1981	1986	1976	1981	1986	1976	1981	1986
Commission scolaire régionale Henri-Bourassa	3,428	3,686	3,842	684	687	747	5,127	3,965	4,205	5,433	4,164	3,064
Ensemble du Québec	433,997	474,723	508,787	89,146	89,119	99,699	632,990	532,618	555,521	657,746	539,181	444,871

Remarques:

- Les effectifs de 5 ans correspondent à la maternelle
- Les effectifs de 6 - 11 ans au primaire
- Les effectifs de 12 - 16 ans au secondaire

TABLEAU 13

Croissance prévue de la population de 0 - 16 ans de 1981 à 1986 pour le territoire de la Commission scolaire régionale Henri-Bourassa et pour l'ensemble du Québec

	Effectifs				
	0-4 ans	5 ans	6-11 ans	12-16 ans	% pour les 0-16 ans
C.S.R. Henri-Bourassa	4,1	8	5,7	-35,9	-5,15
Ensemble du Québec	6,7	10,6	4,1	-21,2	-1,67

TABLEAU 14

Diminution des clientèles scolaires suivant les prévisions de 1976-77 pour la période allant de 1975-76 jusqu'à 1981-82 pour les trois commissions scolaires

	Haute-Gatineau	Pierre-Neveu	Henri-Bourassa*
1975-76	2,748	3,722	5,327
1981-82	2,170	3,410	4,090
% de diminution	21%	8,4%	23,2%

* Secondaire seulement

7.2 Situation actuelle et à venir

Les études que nous venons de rapporter ont été réalisées il y quelques années et, malheureusement, aucune étude récente sur le sujet ne semble avoir été faite[1]. Toutefois, compte tenu des informations[2] que nous possédons sur l'évolution des clientèles scolaires au sein des trois commissions scolaires, il est possible de valider, en quelque sorte, les prévisions de ces études.

En premier lieu, soulignons que les diminutions de clientèle scolaire sont légèrement moins élevées que prévu au secondaire. En effet, l'étude de Fonteneau (1977) prévoyait 4,090 élèves en 1981-82 au secondaire, alors que pour l'année 1980-81, la clientèle scolaire de la régionale sera d'environ 4,866 élèves. Soulignons, toutefois, que suivant le Plan des services éducatifs de mars 1978 de la commission scolaire régionale, la clientèle scolaire de cette dernière devrait se situer aux environs de 4,246 élèves en 1981-82. Il est probable que ce dernier chiffre était conservateur et que la clientèle scolaire véritable de 1981-82 sera un peu plus élevée que ne le prévoyait la régionale en 1978 et Fonteneau en 1977.

De fait, des facteurs externes apparaissent avoir légèrement faussé les prévisions de démographie scolaire de niveau secondaire, réalisées quelques années plus tôt. Mentionnons principalement que le resserrement de la

---

[1] De fait, dans l'ensemble, les démographes attendent les résultats du Recensement fédéral de 1981.

[2] Soulignons que nos principales sources d'information sont, à ce sujet, le personnel de cadre et le document de la commission scolaire régionale Henri-Bourassa, intitulé: Plan des services éducatifs (mars 1978).

structure occupationnelle du territoire couvert par la commission scolaire régionale Henri-Bourassa et l'absence d'un C.E.G.E.P. dans la région immédiate, semblent avoir favorisé la persistance de nombreux élèves dans des études secondaires[1]. Toutefois, la création prochaine de classes de collégiale sur le territoire de la régionale aura vraisemblablement pour effet de réduire l'importance de ce facteur et se traduira par une diminution de clientèle de niveau secondaire.

Un autre facteur qui ne fut pas prévu par les études démographiques, est le retrait des amérindiens de la clientèle scolaire de la Haute-Gatineau. Compte tenu que ces derniers représentent, sauf erreur, environ 10% de la clientèle scolaire de ce territoire qui est déjà relativement faible, cette situation aura de sérieux effets sur la gestion scolaire du territoire de la Haute-Gatineau et, en conséquence, un certain impact pour la régionale.

Enfin, si certains facteurs ont pu favoriser la persistance de la fréquentation scolaire, aucun ne peut vraiment suppléer à la réduction inévitable du nombre d'enfants d'âge du secondaire, soit de 12 à 16 ans sur l'ensemble du territoire de la régionale. Et, soulignons que cette diminution sera certainement d'au moins 25% de 1981 à 1986 suivant nos différentes sources d'information.

---

[1] Il apparaîtrait que certains élèves ayant terminé un secondaire général, entreprennent un secondaire professionnel pour se trouver de l'emploi dans la région ou pour éviter d'avoir à s'éloigner de la région pour la poursuite d'études collégiales.

En d'autres termes, la clientèle scolaire de niveau secondaire continuera à baisser passablement au cours des prochaines années au sein de la Commission scolaire régionale Henri-Bourassa. D'ailleurs, elle réduit déjà de 3% entre les prévisions pour 1980-81 et la clientèle réelle de 1979-1980 (tableau 15).

Quant aux diminutions de clientèle scolaire au niveau des deux commissions scolaires locales, les études démographiques du Gouvernement sont relativement exactes en regard de l'évolution de la clientèle scolaire réelle de la Commission scolaire Pierre-Neveu et le problème de décroissance du niveau élémentaire pour cette commission scolaire, apparaît maintenant s'être résorbé. En effet, les prévisions démographiques gouvernementales pour l'année 1981-82 prévoient 3,410 élèves au primaire (tableau 14) pour cette commission scolaire, alors que suivant les dernières prévisions locales (juin 1980), la clientèle de 1980-81 sera de 3,371 élèves au primaire. Ce qui donne un écart de 39 élèves qui sera vraisemblablement éliminé en 1981-82, compte tenu du mouvement à la hausse des effectifs scolaires pour cette commission scolaire.

La situation de la commission scolaire Haute-Gatineau est beaucoup plus problématique en regard de cet aspect. En effet, les prévisions gouvernementales étaient de 2,170 élèves au primaire en 1981-82 (tableau 14), alors que suivant les dernières prévisions locales (juin 1980), il y aurait 1,914 élèves en 1980-81. Ce qui constitue un manque de 265 élèves pour atteindre les prévisions de l'an prochain, soit de l'année 1981-82. Compte tenu que déjà avec une prévision de 2,170 élèves pour 1981-82, cette commissions scolaire aurait eu une baisse de clientèle d'environ 21% depuis 1975-76 (tableau 14), la situation de cette locale sera particulièrement difficile dans les années à venir.

De fait, nous croyons que si la commission scolaire Pierre-Neveu avait l'entière responsabilité de la clientèle secondaire de son territoire, la décroissance de cette dernière se maintiendrait, certes, mais à un niveau beaucoup moins problématique qu'il le sera sous peu pour la commission scolaire régionale Henri-Bourassa. Pour illustrer notre propos, soulignons qu'il y aurait en 1986 moins d'étudiants au sein de la régionale (3,064 selon le tableau 12), qu'il y en aura en 1981 à Pierre-Neveu (3,410 selon le tableau 14). Quoiqu'il en soit, cette décroissance de la clientèle scolaire de niveau secondaire imposera, advenant ou non une intégration, un certain nombre de contraintes, notamment en regard de l'éventail d'options professionnelles offertes. Advenant l'intégration, il pourrait y avoir nécessité d'un apport de clientèle extérieure ou d'ententes de services avec d'autres commissions scolaires.

Enfin, il est intéressant de noter, que suivant la recherche de la Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec (1979) auprès des commissions scolaires intégrées, ces dernières avaient une clientèle scolaire moyenne de 6,500 élèves pour l'année 1979[1], alors qu'à la même époque la clientèle primaire et secondaire du territoire de Pierre-Neveu était près de 6,300 élèves. Ce qui placerait, en regard des effectifs scolaires, une commission scolaire Pierre-Neveu intégrée dans la bonne moyenne des commissions scolaires intégrées du Québec.

---

[1] voir annexe

TABLEAU 15

Ventilation des clientèles scolaires du secondaire de la Commission scolaire régionale Henri-Bourassa suivant les commissions scolaires de provenance pour les années 1973-74 à 1981-82

	1973-74*	1974-75*	1975-76*	1976-77*	1977-78*	1978-79	1979-80	1980-81**	1981-82***
Commission scolaire Pierre-Neveu	3162 (58,4%)	3026 (58,6%)	2994 (59,3%)	2966 (59,8%)	2933 (60,4%)	3042 (60%)	2983 (59,5%)	2890 (59,4%)	2657 (62,6%)
Commission scolaire Haute-Gatineau	2249 (41,6%)	2141 (41,4%)	2058 (40,7%)	1992 (40,2%)	1921 (39,6%)	2039 (40%)	2030 (40,5%)	1976 (40,6%)	1589 (37,4%)
Commission scolaire Henri-Bourassa	5411	5167	5052	4958	4854	5081	5013	4866	4246

* sans l'enfance en difficulté d'adaptation et d'apprentissage (E.D.A.A.)

** prévision au 16 juin 1980.

*** prévision et projection suivant le document Plan des services éducatifs de la Commission scolaire régionale Henri-Bourassa (mars 1978).

3.0

Réflexions théoriques sur la formule de la commission scolaire intégrée

Notre étude à la commission scolaire Pierre-Neveu nous a amené à une réflexion en profondeur sur la formule de la commission scolaire intégrée. Cette réflexion a été soutenue par une démarche à deux volets:

- D'abord, nous avons procédé à une enquête empirique auprès de cinq (5) commissions scolaires intégrées où nous avons tenté:
  a) d'identifier les avantages et les inconvénients de l'intégration au plan des services éducatifs;
  b) de connaître les facteurs reliés à ces avantages et à ces inconvénients;
  c) et, enfin, d'inventorier les arguments qui peuvent militer en faveur ou contre l'intégration. Nos rencontres avec le personnel de la commission scolaire Henri-Bourassa et de la commission scolaire Pierre-Neveu ont aussi contribué à ces deux derniers aspects.

- Ensuite, nous avons inventorier les différents écrits sur le sujet, tant la littérature scientifique pertinente (très réduite d'ailleurs) que les différents documents ou rapports internes de commissions scolaires produits au Québec (comme, par exemple: le document produit par la Fédération des commissions scolaires du Québec sur la question en 1979).

Notre démarche dans ce chapitre sera simple. Dans un premier temps, nous présenterons les différents avantages qui pourraient être recherchés ou obtenus par la formule de la commission intégrée ou les différents inconvénients qui sont appréhendés ou ressentis. Ensuite, nous tenterons d'expliquer

les différentes observations que nous avons recueillies lors de notre enquête empirique, à l'aide d'un modèle théorique que nous développons depuis quelques années. Nous terminerons par un inventaire de certains facteurs contextuels à prendre en considération lors d'une intégration, et que, encore ici, nous avons pu identifier au cours de notre enquête ou de notre inventaire des écrits sur le sujet.

8.1 Les avantages recherchés ou obtenus par l'intégration et les inconvénients appréhendés ou rencontrés

8.1.1 La structure de la commission scolaire intégrée simplifie et unifie le processus politique.

- L'action des commissaires ne s'exerce plus qu'en un seul organisme au lieu de deux.

- La réduction des lieux de décisions en un seul organisme simplifie la tâche des commissaires (v.g. moins de dossiers différents); elle peut donc les rendre plus disponible et faciliter leur compréhension des dossiers éducatifs. C'est d'ailleurs une donnée qui se dégage de l'enquête de la Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec (1979, p. 13).

- Un seul organisme de décision favorise la cohérence et la continuité des décisions et donc également celles qui concernent les services éducatifs. Il facilite également le choix des priorités.

- L'existence d'un seul organisme de décision rend unique l'interlocuteur politique auprès duquel voudront intervenir les principaux agents d'éducation, à savoir les enseignants, les parents et les autres intervenants dans l'acte éducatif.

8.1.2 L'intégration de commissions scolaires ayant de petites clientèles peut constituer une mise en commun de ressources et permettre d'offrir à une population donnée plus de services administratifs et éducatifs en gardant les coûts constants ou les mêmes services à un coût moindre. Elle peut aussi permettre une meilleure utilisation des ressources existantes, en autre, par la spécialisation des fonctions. En regard de cet avantage, chaque cas d'intégration constitue un cas particulier, compte tenu de tous les facteurs à considérer.

8.1.3 Par contre, si l'intégration n'a pour effet qu'une redistribution des ressources existantes, il se pourrait bien que dans certains secteurs, entre autres dans le secteur des services éducatifs, les tâches d'acteurs soient moins spécialisées et, peut-être, en conséquence, que l'efficacité soit quelque peu diminuée. Ainsi, si un conseiller pédagogique doit intervenir tout autant au niveau primaire qu'au niveau secondaire, il est possible que son efficacité d'expertise soit réduite à cause du nombre de programmes en cause et que son efficacité de support soit amenuisée du fait du nombre de groupes différents d'enseignants auprès desquels il doive intervenir. Cet inconvénient pourrait être contrebalancé par la nécessité d'assurer la cohérence et la continuité d'un programme tant au point de vue des objectifs qu'au point de vue des méthodes pédagogiques à utiliser.

Ce qui est en cause, c'est dans chaque cas de savoir si l'on doit privilégier la spécificité d'un contenu ou la continuité et la cohérence de l'ensemble.

8.1.4 Dans la mesure où l'activité éducative est conçue comme un processus d'ensemble jusqu'à la fin du secondaire, la formule de la commission scolaire intégrée peut faciliter une meilleure utilisation des ressources éducatives en fonction des priorités et des besoins de tout le système au lieu d'une division des ressources entre le niveau maternel et primaire, d'une part, et le niveau secondaire d'autre part.

8.1.5 En regard de l'activité éducative, la formule de la commission scolaire intégrée peut faciliter:

- la conception et l'implantation d'une philosophie de l'éducation, cohérente et unique pour tous les niveaux d'enseignement jusqu'à la fin du secondaire et donc aussi la formulation d'un projet éducatif original propre à tout un territoire;
- l'harmonisation des différents objectifs poursuivis et des programmes de chaque matière et de chaque année;
- l'harmonisation des méthodes pédagogiques des niveaux maternel, primaire et secondaire, en fonction du développement de l'enfant;
- une action plus cohérente à l'endroit des enfants en difficulté d'apprentissage et le développement d'une politique globale pour l'intégration de ces enfants dans le secteur régulier.

8.1.6 La formule de la commission scolaire intégrée peut favoriser:

- la coordination des actions visant à faciliter le passage des élèves du primaire au secondaire;
- un meilleur suivi du dossier des élèves.

8.1.7 La formule de la commission scolaire intégrée facilite:

- la préparation du calendrier scolaire;
- la préparation des horaires institutionnels;
- les décisions touchant les congés, la fermeture des écoles, le transport scolaire, etc.

8.1.8 Dans notre système d'éducation, le niveau maternel-primaire, d'une part, et le niveau secondaire, d'autre part, constituent des entités possédant des caractéristiques propres et une dynamique quelque peu différente. A cet égard, la formule de la commission scolaire intégrée peut susciter quelques frictions suivies d'affrontements entre certains membres du personnel des deux niveaux.

8.1.9 La formule de la commission scolaire intégrée peut aussi favoriser, lors de son application et suivant le personnel, le développement des services éducatifs en faveur d'un niveau au détriment de l'autre niveau, sans que cela soit le fruit d'un choix explicite faisant suite à une réflexion approfondie.

8.1.10 La formule de la commission scolaire intégrée peut faciliter le développement d'une philosophie éducative, monolithique et non différenciée et l'élaboration de politiques éducatives uniformes et non adaptées aux différentes phases du développement des jeunes. Le désir d'unicité, de cohérence et d'harmonisation peut conduire au monolithisme, à l'uniformité et à la non-différenciation.

8.2 Réflexion théorique sur le vécu des commissions scolaires intégrées

La démarche empirique à laquelle nous avons procédé nous a conduit à un constat surprenant, sans doute, mais qui, à la réflexion, ne pouvait que nous aider à mieux saisir la réalité organisationnelle des commissions scolaires intégrées.

Résumons ce constat en deux éléments:

1. Sauf en ce qui concerne une certaine relation à des facteurs contextuels, il n'y a pas de tendances particulières qui se dégagent de l'expérience de l'intégration. Les avantages et les inconvénients sont vécus d'une façon très différente de telle sorte que chaque cas constitue une situation particulière.

2. Souvent, il n'y a pas de liens significatifs entre les effets attendus et les effets obtenus. Alors qu'en un endroit, on recherchait une meilleure coordination entre le primaire et le secondaire, on constate maintenant un isolement presque complet des deux niveaux. Alors qu'ailleurs, on craignait que l'intégration se fasse au détriment d'un niveau, c'est plutôt l'autre niveau qui dit maintenant perdre le plus à l'intégration. Alors que l'intégration semblait aller de soi et ne poser aucun problème, on observe une situation conflictuelle où de nombreux acteurs désirent retourner à la situation d'antan. Enfin, alors que l'intégration semblait presque imposée de force, maintenant on se demande pourquoi avoir tant hésité.

   Bref, rien ne permet de prévoir que l'intégration produira tel avantage et entraînera tel inconvénient. Comment expliquer cette dynamique?

A notre avis, trois facteurs fondamentaux de la vie des organisations expliqueraient cette situation:

1. La compréhension de l'action collective au sein des organisations scolaires.
2. L'équilibre des relations de pouvoir entre les différents acteurs et groupes d'acteurs au sein des organisations scolaires.
3. Les contraintes organisationnelles propres aux institutions scolaires.

1. La compréhension de l'action collective

D'une part, les situations s'expliqueraient par la compréhension et les attentes que les différents acteurs entretiennent à l'endroit de la commission scolaire intégrée en rapport avec quatre dimensions de la réalité d'une commission scolaire. Une commission scolaire, en effet, est un instrument administratif régi par un organisme politique ayant une mission éducative en faveur d'une population donnée.

a) Instrument administratif

Une commission scolaire regroupe un ensemble de ressources de toutes sortes, destinées à l'activité éducative.

b) Organisme politique

Une commission scolaire est régie par un pouvoir politique, le conseil des commissaires.

c) Mission éducative

La raison d'être et la légitimité d'une commission scolaire est sa mission éducative.

d) Population donnée

La mission éducative de la commission scolaire est réalisée en faveur d'une population donnée habitant la plupart du temps sur un territoire précis.

En regard de ces quatre dimensions de la réalité d'une commission scolaire, chaque acteur ou groupe d'acteurs se fait une idée de ce que devrait être une commission scolaire intégrée et développe des attentes liées à ce qu'elle pourra être de fait et au rôle que lui pourra y jouer.

Pour les uns, la commission scolaire intégrée ne répondra à rien d'autre qu'à des objectifs administratifs: mise en commun des ressources, meilleure utilisation de celles-ci ou amélioration du fonctionnement administratif (v.g.: coordination plus facile à réaliser dans la fabrication du calendrier scolaire). Pour d'autres, l'intégration servira à l'homogénéisation du processus politique et à sa simplification.

Pour d'autres, encore, l'intégration devrait contribuer au développement d'un projet éducatif unifié et cohérent du début de la scolarisation jusqu'à la fin du secondaire. Pour d'autres, enfin, la commission scolaire doit être au service d'une population se reconnaissant comme une collectivité socio-actuelle relativement bien identifiable et l'intégration sera un moyen de promotion en ce sens.

Théoriquement, ces différents objectifs ne s'opposent pas réellement. Ils peuvent même se compléter. Mais cela ne va pas de soi et les conceptions de chacun peuvent s'opposer. Ce qu'on remarque, cependant, c'est que chaque acteur se développe une compréhension particulière de ce que

pourrait être la commission scolaire intégrée et qu'il y a une tendance chez plusieurs à privilégier l'un ou l'autre aspect en fonction de ses intérêts. Ce qu'on remarque, également, c'est qu'en favorisant sa conception de la commission scolaire intégrée et la réalisation de ses attentes, chaque acteur, ou groupe d'acteurs, privilégie certaines solutions plutôt que d'autres et met de l'avant des modes d'agir appropriés, ce qui peut conduire à la mise en veilleuse d'autres options au choix de politiques qui neutralisent d'autres orientations et, peut-être à la limite, à des conflits.

2. L'équilibre des relations de pouvoir

D'autre part, et c'est le deuxième volet de l'explication qui s'inscrit dans la suite du premier volet, le processus d'intégration entraîne une rupture de l'équilibre dans les relations du pouvoir entre les acteurs qui existaient avant l'intégration et, en conséquence, une réorganisation des zones d'influence. Ceci permet ainsi à des acteurs de contrôler davantage certains aspects de la vie de la nouvelle commission scolaire intégrée, et donc, de favoriser leur compréhension de ce que devrait être cette nouvelle commission scolaire. A priori, le processus d'intégration n'implique en rien que ceux qui préconisent l'intégration, seront aussi ceux qui contrôleront le mieux la vie de la future commission scolaire. De telle sorte que les résultats obtenus ne seront pas nécessairement ceux attendus. Il ne faut pas oublier non plus que le nouvel équilibre qui se forge lentement n'en sera pas nécessairement un où il y aura "intégration" (nous utilisons le terme dans un autre sens ici) des différentes conceptions. Les unes et les autres peuvent fort bien cohabiter, voire en juxtaposition. Ainsi, par exemple, l'intégration peut résulter en une mise en commun administrative des ressources, mais sans qu'il y ait de changement dans la séparation du primaire et du secondaire

parce que les orientations de ceux qui contrôlent les activités du secondaire ne se rejoignent pas. Et c'est pour éviter cette situation, qui peut devenir extrême, que nous suggérons que s'il y a 'intégration administrative des deux niveaux scolaires, cette dernière aurait avantage à être accompagnée d'un projet éducatif commun favorisant une plus grande intégration des ressources humaines.

3. Les contraintes organisationnelles

Enfin, il existe certaines contraintes dans la vie des commissions scolaires qui imposent des choix qui ne sont pas nécessairement en accord avec les attentes ou avec les conceptions que les différents acteurs se sont formées. Plus, ces différentes contraintes contribuent souvent à façonner les conceptions des acteurs et à régulariser leurs attentes. A titre d'exemple, on ne peut pas dire que les normes régissant la vie des enseignants, à savoir la convention collective, soient de nature à favoriser l'unicité et la cohérence du projet éducatif d'une commission scolaire intégrée, loin de là.

En bref, la commission scolaire intégrée [illegible] dre au moins à quatre objectifs:

a) Un objectif éducatif

Favoriser l'unicité, la cohérence et l'harmonisation du projet éducatif de la maternelle jusqu'à la fin du secondaire, en incluant , pour ces niveaux de scolarisation, l'éducation des adultes.

b) Un objectif administratif

Mettre en commun des ressources, principalement les ressources des services administratifs, afin d'améliorer leur utilisation et favoriser un certain nombre de prises de décisions administratives.

c) Un objectif politique

Unifier le lieu de la direction politique et, en ce sens, rendre la compréhension du fonctionnement de l'organisation plus accessible aux élus du peuple.

d) Un objectif de développement culturel et social

Faire en sorte que la commission scolaire devienne un instrument éducatif au service d'une population se reconnaissant comme une collectivité culturelle originale et spécifique.

Enfin, soulignons que la réalisation d'un objectif peut ne constituer qu'une étape en vue de la réalisation d'un autre objectif visé à plus long terme ou peut conduire à réaliser un autre objectif qui n'était pas du tout recherché au départ. Par exemple, on pourrait vouloir l'intégration pour simplifier et unifier le processus de direction politique. L'intégration étant réalisée, le pouvoir politique peut en arriver du fait même qu'il est unifié, à vouloir unifier et rendre plus cohérent le projet éducatif. A cet égard, chacun des ces objectifs, aux yeux de celui qui le favorise, est un avantage à espérer de la commission scolaire intégrée. Cela ne veut pas dire, cependant, que le résultat obtenu sera conforme à l'objectif visé.

D'une part, répétons le, la nouvelle commission scolaire intégrée sera le lieu d'un nouveau partage de l'influence sur ses activités et ceux qui auront influencé une décision dans le sens de l'intégration ou ceux qui auront été chargés d'implanter la décision, ne seront pas nécessairement ceux qui influenceront la vie de la future commission scolaire dans le sens des objectifs visés.

D'autre part, certaines contraintes pourront rendre plus difficile, sinon impossible, la réalisation des objectifs attendus, alors que d'autres éléments contextuels pourront favoriser la réalisation de ces objectifs. Ceci nous amène à un inventaire des facteurs contextuels qui pourraient influencer les résultats de l'intégration et que l'on peut appeler contraintes organisationnelles.

8.3 Les contraintes organisationnelles

1. La taille de la commission scolaire est un élément qui pourrait influencer la réalisation d'objectifs administratifs visés par l'intégration. Ainsi, il semble que les commissions scolaires intégrées, dont la clientèle étudiante dépasse les 10,000 et qui, de surcroît, ne prévoient pas de baisse de clientèle devant les amener en-deça de ce nombre, auraient plus de facilité à atteindre les objectifs d'ordre administratif.

   Les commissions scolaires intégrées de taille inférieure, éprouveraient quelques difficultés à réaliser ces mêmes objectifs. Il semble même que l'on puisse supposer qu'une clientèle tournant autour de 6,000 élèves constitue un seuil critique en-deça duquel le maintien intégral de tous les services commence à devenir difficile.

2. L'étendue du territoire desservi par la commission scolaire intégrée, est un autre élément pouvant affecter la réalisation des objectifs visés. Ainsi, un territoire très étendu ne favorise pas la facilité de communication entre les différentes unités constituantes. Si au plan administratif il ne semble pas en découler d'inconvénients, il n'en serait pas de même au plan éducatif où le travail d'équipe et des communications étroites entre les différents intervenants sont essentiels pour assurer l'harmonisation et la cohérence.

3. La population habitant le territoire de la commission scolaire intégrée peut également être un élément favorisant ou non l'atteinte des objectifs visés par l'intégration. Par exemple, le désir d'autonomie d'une population donnée et l'homogénéité de ses membres pourraient favoriser l'atteinte des objectifs d'ordre politique et d'ordre socio-culturel.

4. Les différentes conventions collectives en vigueur pour chacune des catégories de personnel à l'emploi de la commission scolaire intégrée, constitueraient une limite à la réalisation d'objectifs d'ordre éducatif. La mobilité sectorielle ou de niveau, en cas de surplus du personnel, pourrait également devenir un inconvénient au plan administratif.

5. La formation même des enseignants ou d'autres agents d'éducation, serait aussi un élément à considérer comme intervenant dans la réalisation des objectifs. Ainsi, les approches différentes, d'après le niveau d'enseignement, nuiraient à l'objectif d'unicité et de continuité primaire-secondaire. Les mentalités propres aux enseignants de chacun des niveaux auraient le même effet sur les objectifs d'ordre éducatif.

6. Les programmes sont aussi des éléments contextuels ayant une influence sur la réalisation des objectifs visés par l'intégration. La présentation de nouveaux programmes par le M.E.Q., assurant une continuité primaire-secondaire, constitue un premier pas en faveur des objectifs d'unicité et de cohérence du projet éducatif que peuvent avoir les commissions scolaires intégrées.

7. La structure même d'intervention du M.E.Q., où les deux niveaux d'enseignement évoluent en parallèle, ne favoriserait pas l'unicité éducative attendue de l'intégration. De même en est-il pour les dossiers administratifs.

8. Les habitudes développées dans un type de structure et les habiletés que les membres doivent développer à l'occasion de la mise en place d'une nouvelle structure sont des obstacles aux objectifs que viserait la formule de la commission scolaire intégrée.

9.0

Les avantages et les inconvénients de l'intégration pour la commission scolaire Pierre-Neveu

9.1 Les ressources humaines des services administratifs de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée

Pour une population scolaire prévue d'un peu plus de 6,000 élèves en 1981-82[1], nous avons estimé que les services administratifs de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée pourraient compter 10 postes de hors-cadre, cadre et gérant, 10 postes de professionnel et 25.5 postes de personnel de soutien (à l'exclusion du service des résidences et du S.E.A.).

Cet estimé est le produit d'un inventaire qui cherchait à identifier le nombre de postes de personnel que la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée pourrait se permettre et est basé sur les deux éléments suivants:

- Le nombre de postes affectés aux services éducatifs, équivaut au nombre de postes dont disposent les services éducatifs de la commission scolaire Pierre-Neveu, plus 60% des postes des services éducatifs de la commission scolaire Henri-Bourassa.

- la détermination des postes pour les autres services fait suite à une identification des postes de personnel nécessaires à un fonctionnement convenable et à une comparaison du nombre de postes obtenus avec le nombre de postes existant à la commission scolaire Pierre-Neveu, auquel on a ajouté 60% des postes de la commission scolaire Henri-Bourassa. Au total, le nombre de postes retenu pour chaque catégorie de personnel était le plus élevé des deux méthodes.

---

[1] La population scolaire prévue de 1980-81 est de 6,261 élèves, dont 3,371 au primaire et 2,890 au secondaire.

Compte-tenu de la méthode utilisée, le nombre total de postes de personnel retenu est très légèrement au-dessus du nombre de postes que devrait se permettre la commission scolaire Pierre-Neveu.

Par rapport à la P.A.S., il y a aurait un (1) poste de cadre en trop.

9.2 Les coûts

9.2.1 Sur la base des prévisions budgétaires 1979-80 (échelles de salaires non redressées), auxquelles ont été apportées quelques corrections, sur la base également de l'ancien mode de financement des commissions scolaires et en tenant compte des règles budgétaires connues pour une commission scolaire intégrée, applicables tant à la subvention générale qu'aux subventions particulières, un budget simulé de l'enveloppe transférable de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée traduisant les dépenses du nombre de postes estimés dans l'inventaire des ressources en personnel que la commission scolaire Pierre-Neveu se permettrait et un estimé raisonnable des autres dépenses, donnerait $619,564 de dépenses inadmissibles si les données que nous utilisons sont exactes et complètes. Pour fins de comparaison, le tableau 10b (colonne 1) nous donne le montant des dépenses inadmissibles de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée, si au total déjà obtenu on applique une augmentation de 8% en 1979-80, de 9% en 1980-81 et de 9% en 1981-82 (première année de l'intégration, si on décide de la faire).

Ce montant tient compte d'un revenu de $5,000 payé pour l'informatique par le S.E.A., mais ne tient pas compte d'autres revenus possibles comme ceux qui résulteraient d'une entente de services entre la commission scolaire Haute-Gatineau intégrée et la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée pour des services en informatique et autres, que celle-ci rendrait à celle-là

Ce montant ne tient pas compte de dépenses directement imputées au budget du S.E.A. et qui pourraient constituer un certain revenu.

9.2.2 Les dépenses inadmissibles révisées et corrigées à être payées en plus par la commission scolaire Pierre-Neveu selon les prévisions budgétaires 1979-80, totaliseraient pour le primaire et pour le secondaire $27,380 (ou $51,116, si on retire un poste de coordonnateur, celui de mesure et évaluation). Le tableau 10b (colonne 4 ou 5) montre ce que paierait en plus la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée pour 1980-81 et pour 1981-82, si on applique les taux d'augmentation retenus plus haut, toutes choses étant égales par ailleurs.

TABLEAU 10b

Le montant supplémentaire de dépenses inadmissibles à être payé par la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée (estimé pour 1979-80, après une augmentation de 8%, pour 1980-81 et une augmentation de 9%; et pour 1981-82, une augmentation de 9%).

	Dépenses inadmissibles de la C.S.P.N.I. (budget simulé) (1)	Dépenses inadmissibles actuellement payées par la C.S.P.N. (poste de coordn. inclus) (2)	(poste de coordn. non-inc.) (3)	Montant supplémentaire (4) (1)-(2)	(5) (1)-(3)
1979-80 (prév. budg.)	$619,564	$592,184	$568,446	$ 27,380	$ 51,116
1979-80 (+8%)	$669,129	$639,559	$613,922	$ 29,570	$ 55,207
1980-81 (+9%)	$729,350	$697,119	$669,175	$ 32,231	$ 60,175
1981-82 (+9%)	$794,991	$759,860	$729,401	$ 35,131	$ 65,590

Si les données que nous utilisons sont exactes et complètes, si la nouvelle formule budgétaire implantée récemment par le gouvernement n'affecte pas les paramètres que nous avons utilisés, et si d'autres facteurs ne viennent pas modifier les éléments de base de la simulation, on peut prévoir à l'aide de cette simulation que la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée pourra se donner en 1981-82 un ensemble de services administratifs convenables pour un montant de dépenses inadmissibles d'environ $795,000, ce qui représenterait une somme variant entre $35,000 et $65,000 à payer en plus de ce qu'elle paierait si la situation actuelle demeure. Ce montant ne tient pas compte de certains revenus possibles ni de certaines économies qui seraient vraisemblablement faites, ni cependant des baisses de clientèle scolaire.

9.2.3 Le montant des dépenses inadmissibles que paierait <u>en plus</u> la commission Pierre-Neveu intégrée ne tient pas compte de la subvention de péréquation contenue dans le nouveau mode d'allocation des ressources qui favorise davantage la commission scolaire Haute-Gatineau.

9.2.4 Les taux d'augmentation retenus (8%, 9% et 9%) ne permettent qu'un estimé grossier. Ils ne tiennent pas compte entre autres des différents types de dépenses inclus dans le montant total des dépenses inadmissibles et du poucentage d'augmentation propre à chaque dépense.

9.2.5 Le montant des dépenses inadmissibles que la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée pourrait se permettre en 1980-81 sans avoir recours au référendum, tournerait autour de $900,000 (selon la norme du pourcentage des dépenses nettes; cf. annexe 6) et pourrait aller au moins jusqu'à $932,477 (ce qui est le montant de l'évaluation foncière

en 1980-81; cf. annexe 6) en 1981-82, en supposant que l'évaluation foncière de 1980-81 ne soit pas haussée et que le 6% de dépenses nettes dépasse ce montant que permettrait l'évaluation foncière.

9.2.6 Par rapport à la situation actuelle, l'intégration entraînera quelques pertes de revenu dont les effets sont inclus dans le budget, lorsqu'ils ont à l'être. Elle entraînera aussi certaines économies ou des revenus qui ne sont pas traduits dans le budget.

9.3 La quantité et la qualité des services offerts, en particulier des services administratifs

9.3.1 Par rapport à ce budget, les services administratifs que pourra se donner la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée devraient être légèrement améliorés[1]. Mais principalement, ils seraient plus diversifiés et plus appropriés aux exigences de base du fonctionnement administratif d'une commission scolaire.

9.3.2 Dans cet ensemble de services administratifs, la quantité des services éducatifs de support devrait être, tout compte-fait, à peu près la même, sinon légèrement améliorée[1]. Les inconvénients que l'on peut prévoir seront sans doute compensés par quelques avantages que l'on peut aussi anticiper sur la même base de raisonnement. La légère amélioration prévue doit être attribuée à notre façon d'estimer le nombre de postes nécessaires. Il ne nous est pas apparu nécessaire d'avoir une approche stricte, compte-tenu des contraintes liées aux droits acquis du personnel en place.

---

[1] L'ajustement du nombre de cadres à la P.A.S. aurait sans doute pour effet d'annuler les améliorations prévues.

9.3.3 Toujours dans l'ordre de la simulation faite, si l'intégration ne devrait pas, à priori, modifier la qualité des services éducatifs, elle devrait modifier quelque peu la façon de les rendre dans certains secteurs. Cette modification nécessitera une période d'ajustement et des apprentissages collectifs.

9.3.4 Au plan des services éducatifs, on peut anticiper des avantages ou des inconvénients résultant de la formule de l'intégration: quoiqu'il en soit de ces anticipations, la façon de rendre les services éducatifs et leur efficacité dans une commission scolaire intégrée dépendront beaucoup de la conception qu'ils incarneront et des objectifs que l'on privilégiera en les définissant.

9.3.5 Le personnel du secondaire craint que l'intégration ne se fasse au profit des services éducatifs du primaire et au détriment de ceux du secondaire. La même anticipation, mais inversée, existe au primaire. Ces anticipations risquent d'être confirmées si l'on ne tient pas compte des attentes et si des changements trop brusques se produisent.

9.4 Autres avantages-inconvénients ou effets à prévoir

9.4.1 La clientèle scolaire prévue de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée par rapport à celle d'autres commissions scolaires intégrées, permet de croire à sa viabilité. Il faut, cependant, souligner que par rapport à l'idéal, la clientèle de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée tourne autour d'un seuil critique en-deça duquel il devient difficile d'assurer tous les services. Cependant, par rapport

à la situation actuelle des trois commissions scolaires sur le territoire, la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée est celle qui serait le plus en mesure d'offrir des services administratifs complets.

9.4.2 Selon les prévisions pour l'année 1980-81, la clientèle scolaire du territoire de la commission scolaire Pierre-Neveu qui fréquente le secondaire, aurait baissée plus que celle du territoire de la commission scolaire Haute-Gatineau. Le phénomène semble passager. Selon les prévisions, si la baisse de clientèle continue de se produire au secondaire, et c'est ce qui semble devoir se produire, elle devrait être due davantage à la baisse de la clientèle scolaire de la commission scolaire Haute-Gatineau, alors que la clientèle scolaire de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée devrait progressivement se stabiliser. En conservant les trois commissions scolaires, il faut donc prévoir que la commission scolaire Henri-Bourassa devra réduire ses services.

9.4.3. Les coûts occasionnés par la mise en application de l'intégration pourraient être assez élevés. Dans l'hypothèse que nous présentons (où la majeure partie du personnel de la commission scolaire Henri-Bourassa serait intégrée par la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée et où peu de vacance de poste se produirait), il faut envisager en 1981-82 une somme totalisant au moins $280,000 dont 60% seraient assumés par la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée, i.e. plus de $163,000. Il s'agit évidemment de l'hypothèse la moins favorable.

9.4.4 Les enseignements offerts par la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée devraient pouvoir être maintenus à leur niveau actuel. Cependant, si une bonne partie des options professionnelles offertes au secondaire pourraient être maintenues, certaines auraient plus de chance de l'être avec un apport d'élèves de l'extérieur de la commission et en particulier de ceux de la commission scolaire Haute-Gatineau. Il va s'en dire que le retrait des élèves de la commission scolaire Haute-Gatineau de la polyvalente St-Joseph, dans l'hypothèse peu probable où il se produirait, aurait sur cette polyvalente les mêmes effets que toute baisse de clientèle dans une école secondaire. A cet égard, il est difficile de prévoir quel sera l'effet de l'ouverture de classes du C.E.G.E.P. à Mont-Laurier. Les autres activités éducatives ne devraient pas être affectées directement par l'intégration.

9.4.5 Les activités du S.E.A. ne devraient pas être affectées par l'intégration. Dans le cas où celle-ci se produirait, il y aurait des avantages à ce que chaque commission scolaire intégrée possède son service d'éducation des adultes.

9.4.6 Au niveau de la mission éducative d'une commission scolaire, les avantages que l'on voudrait tirer de l'intégration (une plus grande unicité du projet éducatif, la continuité dans la démarche éducative, etc.) dépendent des conceptions qui prévaudront et des objectifs que l'on se donnera. De nos diverses rencontres, on peut cependant constater que les orientations actuelles et les préoccupations du personnel des deux commissions scolaires pouvant être impliquées dans l'intégration, favorisent davantage la spécificité des deux niveaux que l'unicité et la

continuité du projet éducatif à partir du début de la scolarisation jusqu'à la fin du secondaire.

9.4.7 Le processus d'intégration pourrait être l'occasion d'un examen en profondeur et d'une redéfinition de la mission éducative de la commission scolaire, de ses orientations, de ses modes de fonctionnement, de ses relations avec la population.

9.4.8 Au niveau politique, l'intégration assurerait l'unification et la simplification du processus décisionnel.

9.4.9 Au niveau politique, social et culturel l'intégration pourrait donner à la population couverte par la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée un instrument administratif au service de ses besoins et de son dynamisme spécifique.

10.0

Le processus de l'intégration et l'organisation administrative de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée

Un des objectifs du mandat consistait à "identifier certains éléments à considérer lors de l'intégration, tant au plan du processus lui-même, qu'au plan du modèle organisationnel à choisir et des facteurs administratifs qui peuvent influencer les services éducatifs". Ce sera l'objet de ce chapitre qui comportera une partie sur le processus conduisant à l'intégration, et une partie sur l'organisation administrative de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée.

10.1 Le processus conduisant à l'intégration

10.1.1 Considérations générales

Les recherches que nous connaissons sur le changement dans les organisations et nos propres recherches nous incitent à mettre en relief une constante importante de tout processus de changement. Lors d'un changement, le résultat est tout autant influencé par le processus lui-même que par la modification apportée (le contenu du changement). Transposé dans les termes de notre problème, ceci veut dire que la qualité des services éducatifs et, en général, l'efficacité de la commission scolaire intégrée (le résultat attendu) seront influencées non seulement par le fait d'avoir une nouvelle structure organisationnelle, la commission scolaire intégrée (c'est le contenu du changement), mais aussi par le processus qui y conduira.

Plus haut, nous avons déjà soulevé la question des coûts psychologiques du changement. Nous présenterons ici quelques suggestions susceptibles d'atténuer ces coûts, d'éclairer quelque peu le processus et d'en améliorer le déroulement. Il ne faudrait pas croire, cependant, qu'il est possible de remédier à tous les inconvénients engendrés par l'intégration, si cette hypothèse était retenue. Une mutation, une rétrogradation ou une mise en disponibilité demeureront toujours des situations délicates et, parfois, pénibles.

10.1.2 Suggestions pour chacune des étapes du processus

On peut distinguer trois étapes dans le processus d'intégration:

- l'étape de la décision,
- l'étape de la mise en place,
- et l'étape de l'après-intégration.

a) L'étape de la décision

Jusqu'ici, l'idée de l'intégration a fait l'objet de nombreuses discussions; elle est parfois source de conflits et d'opposition entre les différents agents d'éducation qui oeuvrent dans l'une ou l'autre des deux commissions, ou qui ont intérêt à intervenir au niveau de l'une ou de l'autre. Ce serait un euphémisme de dire que les opinions sont partagées quant à l'opportunité de créer la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée.

En bref, les intérêts et les attentes (et donc les objectifs) des intervenants ne coincident pas nécessairement dans ce cas-ci. On ne peut donc pas s'attendre à ce qu'il y ait unanimité sur la question.

De façon à minimiser les inconvénients et à rendre le processus le plus sain possible, nous retiendrons, pour cette étape-ci du processus trois recommandations qui pourront d'ailleurs inspirer le reste de la démarche.

1. Il apparaît important de clarifier, dès le départ, le processus de prise de décision portant sur l'intégration elle-même, i.e. préciser les étapes et le calendrier; expliciter le processus de consultation en identifiant immédiatement les acteurs qui seront consultés, ce sur quoi ils seront consultés et la façon dont la consultation sera faite.

   Un facteur d'incertitude et d'insécurité dans une organisation est souvent, en effet, le manque d'information qui règne à propos de la manière avec laquelle une décision importante sera prise. Dans ces cas, on constate que le processus conduisant à la décision, provoque plus de problèmes que la décision elle-même. La dynamique qui en résulte a alors de nombreux effets négatifs sur la décision ultérieure.

2. Une information claire et identique devrait être transmise à tous les acteurs qui sont impliqués dans la décision ou par la décision. Encore ici, la confusion et l'absence de connaissances sur le sujet nous semblent provoquer plus d'effets négatifs que d'effets positifs. Ainsi, les désavantages d'une option sont souvent amplifiés par rapport aux avantages prévus lorsqu'on ne connaît pas exactement ce dont il s'agit.

3. Il importerait de consulter les acteurs impliqués par l'intégration, selon une procédure formelle claire qui ne prête à aucune confusion. De même, il est important de préciser ce sur quoi chacun est consulté. Sur la décision elle-même? i.e. faut-il créer la commission scolaire Pierre-

Neveu intégrée? Sur les critères et les objectifs qui doivent fonder la décision? Ou sur les éléments pouvant éclairer la décision: quels sont les avantages ou les inconvénients de l'intégration? Quelles conséquences sont à prévoir? etc. A ce sujet, il faut bien reconnaître que chaque catégorie d'acteurs a un rôle différent à jouer et qu'on ne gagne pas nécessairement à les confondre.

Il importerait également de distinguer l'activité d'information de l'activité de consultation, même si les deux activités peuvent se faire, par exemple, lors d'une même rencontre. Il importerait enfin de distinguer les consultations qui s'adressent à des organismes dûment constitués (v.g.: associations syndicales) et celles qui s'adressent aux individus (même si elles sont faites en groupe). Les dirigeants de la commission scolaire ne peuvent s'attendre à l'unanimité sur la question de l'intégration. Mais, si chacun en temps et lieu a pu exprimer ouvertement son opinion, il y a des chances pour que la décision prise soit plus éclairée et mieux reçue et que les objectifs en soient clarifiés et mieux acceptés.

b) <u>La mise en place</u>.

A supposer que la décision de créer la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée soit prise, l'étape de la mise en place devient tout aussi cruciale. Encore ici, nous faisons quelques suggestions qui, nous l'espérons, sauront faciliter le processus.

1. Comme plus haut, il importerait de définir avec précision les étapes de la mise en place et l'échéancier, et ce, pour trois raisons:

- il y a des délais tant du côté du M.E.Q. que des conventions collectives qui, s'ils ne sont pas respectés, risquent de retarder l'intégration d'une année.

- Les différents acteurs impliqués dans le processus ont intérêt à savoir ce qui leur arrivera et quand les décisions seront prises à leur sujet.

- Les acteurs ont aussi intérêt à connaître quelles seront les étapes conduisant à la réorganisation des structures et à la modification du fonctionnement.

2. Des négociations avec les organismes représentant les différents groupes d'employés devront avoir lieu de façon à déterminer les critères d'affectation du personnel. A cet égard, il importe de ne pas brouiller les négociations institutionnelles par des négociations individuelles qui pourraient apparemment résoudre certains problèmes mais qui, au total, risquent de développer une dynamique conflictuelle malsaine.

   En outre, il y aurait peut être avantage à déterminer avec les organismes officiels les modalités de consultations individuelles visant à connaître les intentions de chacun, etc.

3. Dans l'affectation des postes, l'observateur extérieur aurait tendance à favoriser davantage le critère de la compétence. On comprendra les différents acteurs dont les intérêts sont en jeu, de favoriser d'autres critères dont l'ancienneté.

Peut-on suggérer un effort dans le sens d'une conciliation des deux types de critères, et ce, pour des raisons non seulement d'efficacité mais aussi de satisfaction au travail. Combien de personnes, en effet, qui occupent des postes pour lesquels elles n'ont souvent ni l'intérêt ni la préparation, et qui sont perçues comme telles par leur entourage, développent de ce fait une insatisfaction chronique au travail qui ne peut que leur nuire et nuire à leur milieu de travail. Les propositions que nous ferons plus loin en regard du modèle organisationnel constitueront une approche visant à concilier les intérêts individuels et les exigences de l'organisation.

4. Au plan des nouvelles modalités de fonctionnement, nous recommandons de laisser au personnel en place le soin de le déterminer en relation avec les principaux usagers, étant entendu, cependant, que le cadre général de fonctionnement et les principales normes ou politiques seront définies par les dirigeants de la commission scolaire et qu'une forte coordination de ceux-ci assurera la cohésion.

5. Le processus d'intégration peut se réaliser à un niveau purement administratif. Il peut aussi être l'occasion d'une réflexion en profondeur sur le projet éducatif de la commission scolaire, à savoir sur la philosophie d'éducation qui préside à son activité, sur la pédagogie qui prime, sur les modes de relation entre les intervenants, sur les politiques et les normes qui guident l'activité éducative, sur les relations à entretenir avec la population, sur le rôle de la commission dans le développement de la région et, enfin, sur les modalités de fonctionnement administratif. Il ne s'agit pas de tout changer dès le premier jour de l'intégration,

mais de profiter de l'occasion pour amorcer un processus qui se poursuivra d'une façon permanente dans l'organisation et dont les fruits se feront sentir progressivement. La procédure du bilan régulier que nous suggérons ci-bas, constitue un des éléments de cette démarche permanente.

6. L'intégration touchera directement les services administratifs, mais indirectement aussi les écoles. La réorganisation administrative, en effet, ne peut pas ne pas toucher les modalités de fonctionnement des différents services et, donc aussi, leurs relations avec les différents acteurs dans les écoles. Dans le processus de définition des nouveaux modes de fonctionnement, il importerait donc d'associer de très près ceux qui pourraient en être concernés dans les écoles. Dans ce genre de situation, bien des agacements et des frustrations inutiles auraient pu être évités si les principaux intéressés avaient convenu ensemble des solutions à leurs problèmes, ne serait-ce par exemple, que la façon de choisir et de commander le matériel didactique.

c) <u>L'après-intégration</u>

Une fois que la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée aura été mise en place, on pourrait oublier certains objectifs visés par l'intégration. Une période de consolidation s'avère nécessaire. A cet égard, on pourrait prévoir à l'avance des moments ou l'on fera le bilan de la situation et se fixer en même temps des objectifs à atteindre. Le bilan à faire ne devrait pas, cependant, s'attarder seulement à l'évaluation de l'atteinte des objectifs et aux correctifs à apporter, mais il devrait porter aussi sur l'ensemble de la situation de la commissions scolaire.

10.1.3 Le processus conduisant à l'intégration des procédures institutionnelles

Nous n'avons pas cru bon de présenter dans ce rapport toutes les procédures qui doivent être suivies pour arriver à l'intégration, que ces procédures soient prescrites par le M.E.Q. ou par les conventions collectives. Il ne nous apparaît pas opportun, en effet, de reprendre ce qui se trouve déjà clairement indiqué dans les conventions collectives ou dans les ententes, et ce qui se trouve dans un document sur l'intégration, préparé par le M.E.Q. (document no 51-3530, janvier 1979).

10.1.4 Les ententes avec la commission scolaire Haute-Gatineau

Pendant la période conduisant à l'intégration, si décision en ce sens il y a, des négociations auront lieu avec la commission scolaire Haute-Gatineau sur certains points devant faire l'objet d'entente: partage des biens meubles et immeubles de la commission scolaire Henri-Bourassa et des dettes, affectation du personnel, partage des coûts reliés à l'intégration, etc.

A l'occasion de ces discussions avec la commission scolaire Haute-Gatineau, on suggère à la commission scolaire Pierre-Neveu de rechercher le maximum d'ententes pour des échanges de services, principalement en ce qui a trait au transport, à l'informatique, aux résidences, aux options professionnelles et à tout autre service si on le juge utile.

On pourrait voir là une contradiction: pourquoi, en effet, diviser la commission scolaire Henri-Bourassa en deux pour permettre l'intégration, si ensuite on cherche à se donner des services communs qui existaient déjà

auparavant? C'est une question de fond qui touche la conception que l'on se fait d'une commission scolaire.

Actuellement, la commission scolaire régionale n'est pas seulement un producteur de services. C'est aussi elle qui, à l'intérieur de ses juridictions, a la responsabilité d'orienter, de diriger et de contrôler l'activité éducative pour le niveau secondaire sur l'ensemble de son territoire. Les services administratifs sont subordonnés à cela. D'ailleurs, ils ne sont pas que des services. Ils sont, en plusieurs cas, des instruments de direction et de contrôle de la commission scolaire.

Dans le cas d'une entente de services entre deux commissions scolaires, il y a perte de la fonction de direction et de contrôle qui émanerait d'un troisième organisme. Ne reste que la fonction de producteur de services à moins, évidemment, que les deux commissions scolaires conviennent également de confier quelque partie de la fonction de direction et de contrôle à leurs services communs.

10.2 L'organisation administrative de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée

On pourrait s'attendre, de notre part, à une recommandation très précise et singulière sur ce que devrait être la structure de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée et sur les différents postes la constituant. Nous ne pensons pas que ce soit la meilleure approche. Il est toujours facile pour des consultants externes de proposer des organigrammes de structure et des mécanismes de fonctionnements qui se veulent idéals et qui doivent répondre à tous les besoins, tout en prévenant les principaux problèmes.

L'expérience nous démontre plutôt l'importance de la dynamique interne d'une organisation dans la détermination de ses structures. Dès lors, nous nous limiterons à proposer un certain nombre de paramètres et à suggérer des alternatives qui pourront aider les principaux acteurs à définir, eux-mêmes, les structures de la commission scolaire intégrée et, en particulier, l'organisation des services éducatifs.

Jusqu'ici, nous avons fait un certain nombre de simulations et de recommandations qui constituent déjà des propositions de structure organisationnelle. Nous tenons à préciser que ce que nous avons avancé jusqu'ici avait comme première fin d'évaluer le coût éventuel de l'intégration et sa viabilité et ne se veut en aucune façon déterminant.

Une question qui se pose dès qu'on soulève le problème du modèle organisationnel est de savoir s'il faut bâtir la structure à partir de critères objectifs ou à partir des personnes en place, de leurs attentes et de leurs possibilités. Or la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée ne partira pas de zéro. Elle n'aura pas une grande marge de manoeuvre dans l'affectation de son personnel. Il est déjà en place avec ses expériences, ses habiletés, ses habitudes, une mentalité, etc. Vouloir bâtir la structure à partir des seuls critères objectifs, serait nuire à la réalité. Par ailleurs, comment obtenir l'efficacité à laquelle on peut s'attendre si la structure est bâtie pour les personnes en place. On comprend, d'ailleurs les inquiétudes qui nous ont été exprimées de voir la structure définie pour les besoins des individus déjà en place et qui seront affectés par la réorganisation. Bref, comment concilier les deux aspects, à savoir les exigences

de l'organisation, et donc, l'efficacité, et l'expertise avec la nécessité de tenir compte des personnes en place? Voici une approche au problème.

10.2.1 Une démarche pour définir la structure administrative

Dans un premier temps, les dirigeants de la commission scolaire pourraient fixer les objectifs à atteindre (et donc aussi, les fonctions à remplir), les orientations à poursuivre, les normes et les politiques à respecter, les contraintes à l'intérieur desquelles il faudra jouer, dont en particulier les coûts et les critères qui serviront à évaluer l'action et le fonctionnement.

Cette étape contribuera donc à définir le cadre général de la structure administrative. Elle donnera déjà une bonne idée du nombre et du genre de postes à créer et des relations entre eux. Elle devrait être réalisée en consultation avec les principaux intéressés et, en particulier, avec les consommateurs de service.

Dans un second temps, il s'agira de définir une structure qui respecte le cadre général défini plus haut, mais qui tienne compte également des ententes intervenues et des personnes en place. Ensuite, d'y affecter le personnel. Dans un troisième temps, la structure pourra être davantage explicitée par le personnel en place, de même que les modalités de fonctionnement.

Dans cette démarche, il va sans dire que l'évaluation continue qui devrait suivre la mise en place de la structure, devient un facteur important d'efficacité de l'organisation et de développement du personnel.

10.2.2 Illustrations de la démarche proposée

Cette démarche sera illustrée par l'application que nous pouvons en faire à trois questions principales qui se posent, dont deux ont trait aux services éducatifs de support.

10.2.2.1 Le partage des responsabilités dans les services éducatifs

Comment partager les responsabilités à l'intérieur des services éducatifs? Faut-il un directeur, responsable principalement d'un niveau et un adjoint (un coordonnateur), responsable de l'autre niveau? Faut-il plutôt partager les responsabilités en utilisant le critère de la distinction entre la fonction services à l'enseignement et la fonction services personnels aux élèves? etc.

Au départ, les deux approches pourraient se valoir, comme d'autres d'ailleurs. Ce qui importe ce sont les objectifs que l'on privilégie et que l'on veut atteindre. Voyons quels pourraient être ces objectifs et comment ils se traduiraient ensuite dans la définition de la structure.

- Lors de nos rencontres avec le personnel, on nous a dit craindre que l'intégration se fasse au détriment des services offerts à l'un des deux niveaux et que l'un des deux niveaux soit "oublié" au profit de l'autre ou "noyé" par l'autre. Les gens du primaire disent que l'intégration se ferait au détriment du primaire et les gens du secondaire disent plutôt que ce sera au détriment du secondaire.

  Pour éviter un tel effet, dans un sens ou dans l'autre, ce qui n'est pas à minimiser, il faudrait par exemple nommer un responsable de chaque niveau. En conséquence, le responsabe de niveau s'occuperait à la fois des services

à l'enseignement et des services aux élèves; d'où, la possibilité d'une plus grande unification de l'activité éducative à un même niveau.

- On pourrait viser à favoriser l'intégration de l'activité éducative du primaire et du secondaire. Dans ce cas, il faudrait plutôt opter pour le partage des responsabilités entre les services à l'élève et les services à l'enseignement.

- Ou, encore, les dirigeants pourraient choisir de favoriser l'intégration tant verticale qu'horizontale des activités éducatives, et se préserver en même temps du danger qu'un niveau accapare les activités des services au détriment de l'autre. On pourrait alors songer à une formule mixte où, par exemple, le directeur du service serait aussi responsable des services à l'enseignement à un autre niveau et un deuxième coordonnateur serait responsable de la vie étudiante aux deux niveaux.

- Autres formules pour atteindre les objectifs visés, certains conseillers pourraient n'oeuvrer qu'à un niveau, alors que d'autres pourraient oeuvrer aux deux niveaux.

En bref, plusieurs formules sont possibles. La première étape consisterait donc, selon notre proposition, à définir les objectifs que l'on veut atteindre et à préciser les autres éléments du cadre général qui s'appliquent dans le cas. Dans un second temps, on pourra définir les postes de responsabilité à l'intérieur des services éducatifs, non seulement en référence au cadre général, mais aussi en fonction des ententes intervenues, des compétences et de l'expérience des personnes en place. On notera que dans ce processus pourraient être consultés, entre autres, les principaux d'école.

10.2.2.2 La détermination des postes des conseillers et les tâches du personnel des services éducatifs

Quel poste de conseiller faut-il avoir? Quelles tâches définir pour le personnel des services éducatifs (y compris les cadres du service)? Faut-il faire oeuvrer le personnel seulement à un niveau ou aux deux niveaux?

- Encore ici, les réponses à ces questions dépendront des options fondamentales que l'on choisit; il n'y a pas de principes absolus qui valent "à priori".

- On suppose que dans le choix des postes de conseiller, la contrainte des coûts jouera et, en conséquence, qu'il sera avantageux de garder les postes qui jouissent de subventions particulières ou de les créer, le cas échéant.

- Un deuxième élément dont il faut tenir compte, ce sont les fonctions générales à privilégier et les besoins dans chaque champ d'activités. Voyons d'une façon plus précise.

Les fonctions remplies par le personnel des services éducatifs

Nos entrevues avec le personnel de la commission scolaire complétées par nos recherches, nous permettent d'identifier au moins les fonctions suivantes, généralement remplies par le personnel des services éducatifs (il va s'en dire que chacun ne remplit pas toutes les fonctions et que chaque fonction est réalisée à des degrés divers par l'un ou par l'autre):

- La fonction de dirigeant qui consiste à structurer l'activité des cadres et des éducateurs dans les écoles ou à la contrôler.

- La fonction d'agent de liaison entre l'extérieur de la commission scolaire (en particulier, le M.E.Q.) , les cadres et les éducateurs dans les écoles; ou entre ceux-ci et les dirigeants de la commission scolaire; ou encore, entre les intervenants des différentes écoles

- La fonction d'organisateur et de fournisseur de services auxiliaires (l'organisation des activités sportives, l'organisation de session de perfectionnement, l'achat de matériel didactique, etc.).

- La fonction de coordonnateur visant à assurer la poursuite des mêmes objectifs et la complémentarité des actions.

- La fonction de support aux intervenants dans les écoles:
  . support dans le développement ou dans l'implantation d'un programme;
  . support à l'organisation pédagogique (v.g. conseil dans le choix du matériel didactique);
  . support à l'acte éducatif lui-même;
  . support au développement professionnel de l'enseignant;
  . support au développement de matériel didactique;
  . support d'expertise reliée au contenu d'un programme.

- La fonction de producteur d'instrument pédagogique et de réflexion pédagogique.

- La fonction d'animateur qui vise à aider les intervenants à réfléchir sur leur pratique éducative et, de ce fait, à l'améliorer.

- La fonction d'intervenant auprès des élèves.

- Toutes les fonctions reliées au fonctionnement interne des services éducatifs.

Nous espérons que cet inventaire sera utile aux responsables qui auront à définir les postes. Il s'agira alors de déterminer les fonctions à remplir relativement aux besoins dans chaque champ d'activité (ex.: enseignement du français). A titre d'exemple seulement, faudrait-il continuer d'avoir un coordonnateur à l'enseignement professionnel? Sans doute oui, au moins pour une partie de poste, si la mise en place d'une "sixième année" au secondaire appelle de la part des responsables de l'enseignement professionnel dans les écoles un support à l'organisation des stages en industrie.

Dans cette définition de plus en plus explicite des postes du personnel des services éducatifs (et des autres services administratifs, il va s'en dire), certaines considérations devraient, semble-t-il, être respectées.

- On devrait chercher la complémentarité des rôles et des expertises: par exemple, s'il n'y avait qu'un conseiller en français, celui qui assume dans ses tâches la mesure et l'évaluation et celui qui assume la responsabilité des moyens d'enseignement pourraient consacrer chacun une partie de leur temps à l'implantation du nouveau programme de français. Ce n'est pas un conseiller en français qui interviendrait, alors, mais une équipe.

- La commission scolaire Pierre-Neveu intégrée (tout comme la commission scolaire régionale Henri-Bourassa ou la commission scolaire Pierre-Neveu) ne pourra jamais se permettre un grand nombre de professionnels ou de coordonnateurs qui soient spécialisés dans un champ précis. En conséquence, les actions des services éducatifs devraient tendre à rendre les enseignants le plus autonome possible dans l'exercice de leurs activités. Il faudrait également songer à une formule qui permette une très grand mobilité dans les conseillers de la commission scolaire intégrée. On pourrait également songer à un système où quelques enseignants se perfectionneraient chacun

dans une partie du programme et contribueraient ensuite directement au perfectionnement de leurs collègues.

- Dans nos rencontres, on a constaté que, quelle que soit la fonction (ou les fonctions) réalisée par le coordonnateur ou le conseiller, une bonne partie du personnel dans les écoles s'attend à recevoir un support de la part de leur collègue des services administratifs. Dans la définition des postes, on devrait donc s'assurer que cette fonction pourra être jouée dans chaque cas, quelle qu'en soit la manifestation.

- Notons, enfin, que malgré toutes les modalités que l'on inventera, il faudra bien, en certains cas, choisir entre deux fonctions à privilégier: par exemple: entre la nécessité d'assurer la continuité et la cohérence d'un programme (donc un travail au niveau primaire et au niveau secondaire) et les exigences particulières d'un niveau par rapport à l'autre.

10.2.2.3 La responsabilité de l'informatique

De qui doit relever l'informatique? Avant de répondre à la question, il faudrait définir ce qu'on attend de l'informatique, prévoir les développements, identifier les contraintes, etc. . Ensuite, pourrait être établie la position du service dans les structures. Rappelons ici qu'il y aurait avantage à ce que les politiques d'utilisation de l'informatique soient élaborées en concertation avec tous les intéressés et relèvent de la direction générale.

10.2.3 Une perspective de changement

La structure de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée devrait être définie dans une perspective d'évolution et de changements possibles. Inutile de redire, en effet, que les besoins évoluent rapidement.

Mais, ce disant, il ne faudrait pas changer trop de choses trop vite. Si l'intégration pourrait être une occasion d'amorcer une démarche de réflexion en profondeur sur le projet éducatif de la commission scolaire, on devrait éviter les perturbations et les bouleversements trop nombreux, à moins que besoin il y ait. Pour illustrer notre propos, prenons un exemple de ce qui a pu se produire ailleurs. Une nouvelle commission scolaire intégrée, dont les écoles secondaires utilisaient déjà l'informatique pour des fins administratives, a pensé qu'il serait souhaitable d'en généraliser l'utilisation à toutes les écoles, et donc, aux écoles élémentaires. Les principaux des écoles élémentaires ont dû alors apprendre à se servir de l'informatique et transformer leur fonctionnement tant dans leur école que dans leurs relations avec les services administratifs de la commission scolaire. Ce faisant, ils ont négligé quelque peu leur école. Comme résultat, on constate que le changement technologique, si désirable pouvait-il être aux yeux des dirigeants de la commission scolaire, a généré du mécontentement dans les écoles, de la frustration chez les principaux et a rendu ensuite difficiles les relations entre ceux-ci et la commission scolaire.

11.0

Prospectives

L'intégration structurelle du primaire et du secondaire se traduisant par la mise en place d'une "nouvelle" commission scolaire Pierre-Neveu, arrivera en même temps que d'autres évolutions dans le milieu scolaire québécois. Essayons de voir quelle influence pourraient avoir, sur la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée, certaines de ces évolutions.

11.1 Dans les suites du rapport Copex[1], l'intégration de l'enfance en difficulté d'adaptation et d'apprentissage, aura un impact non seulement éducatif, mais aussi administratif et financier[2]. En effet, il est clair que l'intégration modifiera l'activité éducative dans les classes et influencera le fonctionnement des écoles.

Il est à prévoir, entre autres, qu'elle affectera un bon nombre d'enseignants. Les services éducatifs des commissions scolaires devront accorder une attention prioritaire à cette question, développer une politique d'intégration en concertation avec les écoles, préparer une stratégie en vue d'aider les intervenants dans les écoles, et même, redéfinir certaines activités et certains rôles pour les membres de ces services. Cet ensemble d'actions canalisera ailleurs des énergies qui, autrement, auraient pu être utilisées pour la mise en application de l'intégration. D'où, peut-être,

---

[1] L'Education de l'enfance en difficulté d'adaptation et d'apprentissage au Québec. M.E.Q., 1976, 693 pages.

[2] Les coûts de l'éducation en période de diminution des clientèles scolaires. M.E.Q., 1979, 48 pages.

certains problèmes. Mais, à l'occasion de l'intégration, ce pourrait être en contrepartie un excellent lieu d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement et un moment privilégié dans la mise en oeuvre d'une réflexion sur la mission éducative de la commission scolaire.

11.2 Complémentairement à la politique "d'intégration" de l'enfance en difficulté d'adaptation et d'apprentissage, vient d'être lancée tout dernièrement une politique du M.E.Q. sur l'école en milieux défavorisés (cf. annexe II). Ce sont là deux politiques qui ont des objectifs convergents et qui, à l'occasion d'une intégration structurelle, pourront être l'occasion d'une démarche favorisant l'intégration du projet éducatif de la commission scolaire.

11.3 On assiste actuellement à une redistribution du pouvoir dans le milieu scolaire québécois. D'abord, un certain nombre d'actions gouvernementales[1] tendent à définir l'école comme un lieu davantage autonome de l'activité éducative et, en conséquence, à lui donner des mécanismes qui accentueront la tendance à l'autonomie. Ensuite, les commissions scolaires décentralisent de plus en plus certaines de leurs responsabilités en faveur des écoles. De plus, les bureaux régionaux prennent de l'importance et deviennent progressivement non seulement un intermédiaire entre le M.E.Q. et les commissions scolaires, mais aussi un niveau de responsabilité de plus dans la structure du pouvoir du milieu de l'éducation au Québec. Dans cette ligne, on observe une multiplication des actions organisées au niveau régional et un développement de projets qui assureraient aux bureaux régionaux un rôle accru.

---

[1] Par exemple, la loi 71.

Tous ces mouvements ne peuvent que contribuer à une redéfinition du rôle de la commission scolaire: deviendra-t-elle d'abord, et avant tout, une simple entité administrative ayant pour seule fonction de produire des services et d'être un intermédiaire dans l'implantation des plans d'action du ministère de l'Education? C'est en même temps le rôle des services éducatifs traditionnellement offerts par les commissions scolaires qui est questionné.

Cette évolution risque d'être accentuée par d'autres évolutions, comme les développements de l'informatique en milieu scolaire et la mise en place de gouvernements régionaux, mais atténuée un peu aussi par l'obligation nouvelle qu'auront les commissions scolaires d'aller en référendum si elles dépassent un certain niveau de dépenses inadmissibles et par l'implantation d'un nouveau mode de financement dont l'enveloppe est fermée.

Quoiqu'il en soit de ces évolutions, on peut prévoir possiblement qu'elles produiront certaines tensions entre les écoles et la commission scolaire, tensions qui pourront interférer dans la mise en application de l'intégration. N'oublions pas, cependant, que la commission scolaire Pierre-Neveu est formée d'un ensemble de petites écoles assez éloignées les unes des autres, qui peuvent préférer garder un lien fort avec la commission scolaire.

11.4 La décroissance de la population étudiante, à laquelle font face une bonne partie des commissions scolaires du Québec, aura des répercussions importantes sur les services qu'une commission scolaire et des écoles peuvent s'offrir, de même que sur le financement gouvernemental de l'éducation. Ce

problème ne peut qu'influencer la réflexion sur la nature de la décision à prendre en regard de l'intégration structurelle.

11.5 Le nouveau mode gouvernemental d'allocation des ressources budgétaires à l'éducation, déjà en vigueur pour l'année 1980-81, a compliqué l'examen des avantages et des inconvénients de l'intégration structurelle, parce qu'on n'en connaît pas encore toutes les implications. On peut croire, cependant, qu'il annonce une plus grande autonomie budgétaire pour les commissions scolaires avec les avantages (peut-être une P.A.S. plus souple) et les inconvénients (les commissions scolaires devront supporter une partie du coût des mises en disponibilité) que cela comporte, .. surtout en période de resserrement de l'économie

11.6 La Commission d'étude sur lesUniversités (C.E.U.) a recommandé une plus grande concertation entre les facultés des sciences de l'éducation et les commissions scolaires dans les programmes de perfectionnement des enseignants. On ne peut encore voir comment le M.E.Q. entend donner suite à cette recommandation. Mais, on peut croire que la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée voudra profiter de l'occasion, si elle lui est offerte, de mettre sur pied un programme de perfectionnement de ses enseignants qui appuierait fort à propos une démarche de réflexion sur sa mission éducative et les objectifs nouveaux qu'elle donnerait à ses services éducatifs.

11.7 Une commission d'étude sur l'éducation des adultes a été mise sur pied par le gouvernement du Québec. La commission scolaire Pierre-Neveu intégrée aurait intérêt à mener une réflexion sur cette question, de façon à ce que les besoins propres à son territoire trouvent un écho dans le rapport

de la commission Jean. Notons que cette commission soumettra au gouvernement des recommandations concernant l'éducation des adultes qui sont susceptibles d'affecter la situation actuelle dans ce domaine.

11.8 Enfin, verra-t-on bientôt la création de gouvernements régionaux, lesquels deviendront un autre pôle d'influence, à côté des commissions scolaires? Déjà, on parle du transfert du transport scolaire à ces gouvernements régionaux. Si ceux-ci sont implantés, ce sera un autre pôle d'attraction qui demandera un nouvel ajustement des commissions scolaires.

ANNEXE I

La perception de la taxe scolaire

La commission scolaire Pierre-Neveu devrait-elle continuer à percevoir la taxe?

Un estimé très rapide nous porte à croire que la perception de la taxe aurait coûté en 1979-80 entre $60,000 et $70,000. Pourquoi, dès lors, la commission scolaire ne ferait-elle pas percevoir les taxes scolaires par les municipalités du territoire? La loi prévoit, en effet, que la municipalité doit percevoir la taxe scolaire si la commission scolaire le demande. De plus, ce sont les municipalités qui font confectionner le rôle d'évaluation. A tous points de vue, il serait économique pour le contribuable que la taxe scolaire soit perçue par les municipalités en même temps que la perception de la taxe municipale. Si, idéalement, cette formule est la plus avantageuse, deux problèmes importants devraient être résolus avant de la retenir.

1. La loi ne prévoit pas le coût maximum que la municipalité peut charger à la commission scolaire pour percevoir la taxe scolaire. Dans le cas où la commission scolaire demanderait aux municipalités de percevoir la taxe scolaire, elle devrait s'assurer, à court et à long terme, que le coût qui lui sera chargé par les diverses municipalités n'excédera pas le coût qu'elle paierait pour la percevoir elle-même.

2. Le territoire de la commission scolaire Pierre-Neveu comprend plus de vingt-cinq (25) municipalités. Pour que la formule de la perception de la taxe scolaire, par les municipalités, soit avantageuse, il faudrait qu'une entente intervienne avec la plus grande partie des municipalités, sinon toutes du territoire. Sans entrer dans la dynamique politique interne, on peut croire que le conseil de comté aurait un rôle à jouer dans cette affaire.

ANNEXE II

L'intégration des systèmes informatiques

1. Le coût brut du système informatique de la commission scolaire Henri-Bourassa a été en 1979-80 de $110,297. Le rattachement du système à SIMEQ entraîne une subvention de $20,000 et le S.E.A. paie une contribution pour les services informatiques de l'ordre de $5,000. Le coût net du service s'établit donc à $85,297.

   La commission scolaire Pierre-Neveu assumant 63.77% des dépenses inadmissibles en 1979-80, le système informatique de la commission scolaire Henri-Bourassa lui aurait donc coûté $54,394.

2. Le coût du mini-système informatique de la commission scolaire Pierre-Neveu s'élève à peu près à $40,000 (dont $12,800 pour la location-achat du mini-système).

3. L'informatique coûte donc à la commission scolaire Pierre-Neveu, au budget de 1979-80, une somme d'environ $94,000, c'est-à-dire plus que le coût net en 1979-80 du système informatique de la régionale.

4. Il est clair que la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée ne pourra se permettre deux systèmes informatiques. Dès lors, quelques questions se posent:
   - quel système conserver?
   - quel sera le coût d'opération de l'informatique pour la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée?

- Quelles conditions devraient régir l'organisation du système informatique dans la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée?
- Que faire des équipements du système qui ne sera pas retenu?

5. La commission scolaire Pierre-Neveu intégrée devrait conserver le système informatique relié à SIMEQ. D'une part, le mini-système informatique de la commission scolaire Pierre-Neveu, si approprié soit-il pour les besoins de Pierre-Neveu, fonctionne déjà au maximum de ses possibilités. D'autre part, le système de la régionale génère des revenus de l'ordre de $25,000 ($20,000 de SIMEQ et $5,000 du S.E.A.) et pourrait possiblement en générer d'autres.

6. Selon nos estimés, le service informatique de la commission scolaire Pierre-Neveu totaliserait des dépenses de $123,000 (sur la base des données 1979-80) si on y conserve le personnel actuel (P.N.E. = 1; S = 2). Les revenus assurés s'élevant à $25,000, le coût serait de l'ordre de $98,000 pour une population étudiante de plus de 6,000 élèves.

   Le système informatique pourrait générer d'autres revenus soit de subventions du M.E.Q. pour le développement de programmes, soit d'une entente avec la commission scolaire Haute-Gatineau, soit d'ententes de service avec d'autres institutions. Si tel était le cas, ces développements pourraient aussi entraîner certaines dépenses, mais on peut prévoir au total un gain.

7. Les conditions d'organisation

7.1 Pour le moment, il n'y a pas lieu d'augmenter le personnel du service informatique de la régionale.

7.2 Il est possible que l'intégration des deux systèmes pose quelques problèmes, principalement à cause de l'organisation du système de la taxation. Si tel était le cas, on pourrait ajouter un poste au service informatique pour une année. Compte tenu que l'intégration pourrait entraîner un surplus de personnel sur le territoire de la commission scolaire Pierre-Neveu, ce poste n'occasionnerait pas un coût supplémentaire. Le développement de l'informatique et diverses ententes de service pourraient par la suite justifier le maintien du poste.

7.3 La commission scolaire Pierre-Neveu intégrée devrait tenter de conclure des ententes de service sur la base d'un contrat précis avec la future commission scolaire Haute-Gatineau intégrée, de vendre des services à d'autres institutions du territoire, de développer davantage l'utilisation du système (v.g. la commission scolaire Henri-Bourassa le fait en 1980-81 dans le cadre de sa décentralisation administrative) et d'en exploiter un peu plus les possibilités pour les services éducatifs, non seulement à la commission scolaire mais dans les écoles.

7.4 Pour les fins administratives, l'utilisation du système sera maximixée et facilitée si celui-ci se trouve dans le même édifice que le service des finances.

7.5 De façon à éviter tout conflit entre les priorités des différents services, l'accès au système devra faire l'objet d'ententes précises. Il ne faut pas oublier, à titre d'exemple, qu'une commission scolaire est pénalisée financièrement si elle ne produit pas en temps les documents financiers qui lui sont exigés du M.E.Q.

7.6 De qui devrait relever le service informatique? Comme plusieurs services y ont accès et qu'il peut faire l'objet d'ententes avec d'autres institutions, les uns prétendent qu'il doit relever du directeur général. Pour d'autres, il devrait relever du responsable des finances du fait que les finances en sont au départ un des plus gros utilisateurs et que des retards à conclure certaines activités financières peuvent avoir des conséquences financières. Idéalement, il nous semble que le service informatique devrait relever d'un directeur des services administratifs, tout comme le service des finances ou le service de l'équipement. Dans les faits, cela dépend de l'organisation administrative que pourrait et que devrait adopter la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée. Dans ce rapport, nous faisons des suggestions sur une approche possible au problème. Pour le moment, contentons-nous de dire qu'opérationnellement il n'y a pas d'objection à ce que le service informatique relève d'un service particulier. La détermination des politiques d'utilisation du système devrait cependant relever de la responsabilité du directeur général et ces politiques devraient être élaborées en concertation avec tous les directeurs de service.

8. La commission scolaire intégrée devra aussi se départir de son mini-système informatique. Selon nos informations, il ne devrait pas y avoir de problème à trouver un acquéreur, la commission scolaire récupérant ainsi une partie de l'argent investi dans les appareils.

ANNEXE III

Salaires moyens des diverses catégories de personnel

SALAIRES MOYENS DES DIVERSES CATEGORIES DE PERSONNEL

DIRECTEUR GENERAL	$ 44,000.00
CADRES	34,500.00
GERANTS	24,800.00
P.N.E.	31,500.00
SECRETAIRE DE DIRECTION	13,400.00
TECHNICIEN	17,100.00
AGENT DE BUREAU	13,900.00
AGENT DE BUREAU (CLASSE PRINCIPALE)	16,000.00
MAGASINIER	14,300.00
SECRETAIRE	13,500.00
TELEPHONISTE	11,700.00
CAMIONNEUR	14,000.00

ANNEXE IV

L'enveloppe transférable (indices 3 à 24)

Section

CALCUL DE L'ENVELOPPE BUDGETAIRE (Indice 3 à 24)

3- Applicable à chaque commission scolaire responsable de l'enseignement primaire seulement et dont le nombre d'élèves inscrits au 30 septembre 1979 est moins de 1 000 élèves, 70,00 $ par élève. -

4- Applicable à chaque commission régionale et à chaque commission scolaire responsable de l'enseignement primaire seulement dont le nombre d'élèves inscrits au 30 septembre 1979 est de 1 000 et plus.
70 000 $ -

5- Applicable à chaque commission scolaire responsable de l'enseignement primaire et secondaire (intégré) dont le nombre d'élèves inscrits au 30 septembre 1979 est moins de 1 500 élèves, 70,00 $ par élève. -

6- Applicable à chaque commission scolaire responsable de l'enseignement primaire et secondaire (intégré) dont le nombre d'élèves inscrits au 30 septembre 1979 est de 1 500 et plus.
105 000 $ 105 000

7- Applicable à chaque commission scolaire dont le nombre d'élèves inscrits au 30 septembre 1979 est de 10 000 et plus, 6,00 $ pour chaque élève au-delà de 10 000 élèves. -

8- Applicable à chaque commission dont le nombre d'élèves inscrits est de 1 000 élèves et plus au niveau secondaire.
28 500 $ 28 500

9- Applicable à chaque commission scolaire responsable de l'enseignement primaire et secondaire (intégré) et à chaque commission régionale qui organise le transport scolaire.
11 500 $ 11 500

3,60 $ X nombre d'élèves des niveaux maternelle, primaire et secondaire (4 585) inscrits dans les commissions scolaires et transportés quotidiennement (aller et retour) par la commission scolaire ou la commission régionale.
2 000 $ 16 506

10- Applicable à chaque commission scolaire responsable de l'enseignement primaire seulement et qui a 1 000 élèves et plus de niveaux maternelle et primaire. -

11- a) 204 $ X nombre d'élèves de la classe maternelle et de niveau primaire (3 289) (incluant les élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage et excluant les élèves des classes d'accueil de ce niveau), inscrits au 30 septembre 1979. 670 956

11- b) 339 $ X nombre d'élèves de la classe maternelle et de niveau primaire des classes d'accueil, déterminé conformément à l'article 4.2 [E] -

12- a) 382,50 $ X nombre d'élèves de niveau secondaire (3 007) (incluant les élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage et excluant les élèves des classes d'accueil de ce niveau), inscrits au 30 septembre 1979. 1 090 037

12- b) 497,50 $ X nombre d'élèves de niveau secondaire des classes d'accueil, déterminé conformément à l'article 4.2 [E] -

13- 58,50 $ X nombre d'élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage de (235) niveau maternelle et primaire, reconnus par le Ministère et inscrits au 30 septembre 1979. 13 747

14- 18,25 $ X nombre d'élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage de (243) niveau secondaire, reconnus par le Ministère et inscrits au 30 septembre 1979. 4 435

15- 41,50 $ X nombre d'élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage reconnus par le Ministère au 30 septembre 1979, comme correspondant aux 13 604

Section 4

catégories et sous-groupes décrits à la clause 8-2.01-E de la convention avec les enseignants.

Niveau primaire – sous-groupe 2, alinéas a) et b); 199
Niveau secondaire – sous-groupe 3, alinéa a). 177
376

16- 73,50 $ X nombre d'élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage reconnus par le Ministère au 30 septembre 1979, comme correspondant aux catégories et sous-groupes décrits à la clause 8-2.01-E de la convention avec les enseignants. — 7 497

Niveau maternelle – sous-groupe 1, alinéas a) et b); –
Niveau primaire – sous-groupe 2, alinéas c), d) et g); 36
Niveau secondaire – sous-groupe 3, alinéas b), c) et e). 66
102

17- Applicable aux commissions scolaires autorisées à dispenser des enseignements professionnels (1a) — 100 902

(a + b + c + d + e) X 129%

où chaque catégorie est calculée comme suit:

0,03 $ X nombre d'élèves-heures-ateliers de catégorie 1
0,02 $ X nombre d'élèves-heures-exploration en ateliers de catégorie 1 — a

0,08 $ X nombre d'élèves-heures-ateliers de catégorie 2
0,06 $ X nombre d'élèves-heures-exploration en ateliers de catégorie 2 — b

0,12 $ X nombre d'élèves-heures-ateliers de catégorie 3
0,08 $ X nombre d'élèves-heures-exploration en ateliers de catégorie 3 — c

0,18 $ X nombre d'élèves-heures-ateliers de catégorie 4
0,14 $ X nombre d'élèves-heures-exploration en ateliers de catégorie 4 — d

0,40 $ X nombre d'élèves-heures-ateliers de catégorie 5
0,30 $ X nombre d'élèves-heures-exploration en ateliers de catégorie 5 — e

18- Applicable à chaque commission: 4 585 — 33 471
7,30 $ X nombre d'élèves des niveaux maternelle, primaire et secondaire (incluant les élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage) inscrits à la commission et transportés matin et soir.

19- Applicable à toutes les commissions scolaires: 77 653 M^2 — 41 933
0,54 $ X nombre de M^3 des superficies intérieures des bâtisses dont peut disposer la commission scolaire (total des m^2 dont la C.S. est propriétaire + m^2 par location – m^2 loués à d'autres usagers).

CSPN 31 167
CSRHB 46 486 77 653 M^2

20- Applicable à toutes les commissions scolaires opérant des écoles de niveau secondaire. (1b)
9,60 $ X nombre pondéré (conformément à la P.A.S.) d'élèves inscrits dans les écoles physiques comptant ainsi de 1 200 à 2 800 élèves de niveau secondaire. 2 549 — 24 470

26 880 $ X pour chaque école physique comptant un nombre pondéré de plus de 2 800 élèves de niveau secondaire inscrits à cette école. — –

(1a) Les critères à utiliser dans le calcul des montants à mettre dans l'enveloppe sont déterminés à l'annexe 2 du présent document.

(1b) Cette règle s'applique pour toute école physique qui comptait 1 200 élèves ou plus au 30 septembre 1978.

Section 4

21- **Applicable à chaque commission:** [2]
204 $ X 1/2 différence de la clientèle de la classe maternelle et de niveau primaire (incluant les élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage de ce niveau) inscrite au 30 septembre 1979 par rapport aux inscriptions de ce niveau au 30 septembre 1978.

Si la clientèle de **1979** est plus **grande** que celle de **1978** (moins) -

ou

Si la clientèle de **1979** est plus **petite** que celle de **1978** (plus) + 11 322
3 400 - 3 289: 111 204$ X 1/2 X 111

382,50 $ X 1/2 différence de la clientèle de niveau secondaire (incluant les élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage de ce niveau) inscrite au 30 septembre 1979 par rapport aux inscriptions de ce niveau au 30 septembre 1978.

Si la clientèle de **1979** est plus **grande** que celle de **1978** (moins) -

ou

Si la clientèle de **1979** est plus **petite** que celle de **1978** (plus) + 9 425
3 059 - 3 007: 52 362,50$ X 1/2 X 52

22- 300 $ X indice de compensation pour situation géographique (selon l'annexe 1). 24 000

23- **Applicable à la commission scolaire qui doit imposer la perception de la taxe scolaire:** 31 860

2,00 $ X N1 + 1,75 $ X N2

N= Le nombre d'inscriptions au rôle de perception moins 2,5 fois le nombre d'élèves de la classe maternelle et de niveau primaire (incluant les élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage de niveaux maternelle et primaire) inscrits au 30 septembre 1979.

N1= La 1ère tranche de N jusqu'à 10 000 inscriptions

N2= La 2ième tranche de N au-dessus de 10 000 inscriptions.

24- **Applicable à chaque commission scolaire autorisée à opérer un centre relié à SIMEQ. Le moindre de:**

20 000 $ ou

20 000 $ X $\frac{\text{nombre de mois d'opération, depuis la date d'entrée}}{12}$ 20 000

des équipements, telle que reconnue par SIMEQ.

[1]
MONTANT TOTAL SELON INDICES 3 à 24 A 2 261 165

1 221 029 54 % X sous total A ci-dessus X 196,815 % B 2 403 168

1 040 136 / 2 261 165 46 % X sous-total A ci-dessus X 109,20 % C 1 135 829

MONTANT TOTAL DE L'ENVELOPPE (B + C) 3 538 997

---

(2) Lors de l'élaboration des prévisions budgétaires, on utilise les prévisions de clientèle au 30 septembre 1979. Lors de l'analyse des états financiers, les inscriptions officielles au 30 septembre seront les chiffres utilisés.

(1) Le ministère des Affaires sociales est responsable de mettre à la disposition des C.S. le personnel professionnel et technique qui dispensera, à la clientèle, les services sociaux (travailleurs sociaux, conseillers sociaux...) ou les services de santé (médecins, dentistes, infirmières...) (réf. 18-00-02 et 18-02-00). Les commissions ne sont pas autorisées à effectuer des dépenses pour ces catégories de personnel.

N.B.: Les règles 3 à 24 ci-haut reflètent le transport scolaire de la Commission Scolaire Pierre-Neveu intégrée et que le centre d'informatique de la nouvelle Commission scolaire intégrée soit relié à SIMEQ.

ANNEXE V

Les clientèles scolaires 1978-79 des commissions scolaires intégrées depuis 1973

Commissions scolaires intégrées depuis 1973	Effectifs scolaires* en 1978-79 (primaire et secondaire)
Des Moissons	4,009
Saint-Jérôme	13,991
Valin	6,598
Chicoutimi	9,132
Rouyn Noranda	8,308
Les Ecores	9,918
Huntingdon	2,927
Baie des Ha! Ha!	5,497
Châteauguay	6,127
Valleyfield	7,600
Long Sault	4,410
Lac Témiscamingue	**
TOTAL	78,617
MOYENNE	6,551

* Source: Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec (1979).

** La clientèle scolaire de cette commission scolaire n'était pas disponible lors de l'enquête de la Fédération.

ANNEXE VI

Le montant des inadmissibles et la taxe scolaire

Quel serait le montant des dépenses inadmissibles que pourrait s'autoriser la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée sans devoir aller en référendum?

a) La norme de .25/100 du montant de l'évaluation foncière

L'évaluation 1980-81 de Pierre-Neveu étant de 372,990,977 , la norme autoriserait une somme de $932,477.

b) La norme de 6% des dépenses nettes (selon les données fournies)

. Avec environ $6,912,800 de dépenses nettes en 1979-80, la commission scolaire Pierre-Neveu aurait une somme autorisée de $414,768;

. Avec environ $13,744,643 de dépenses nettes en 1979-80, la commission scolaire Henri-Bourassa pourrait avoir une somme autorisée de $824,878. En supposant qu'au moins la moitié des dépenses nettes de la commission scolaire Henri-Bourassa serait incluse dans le budget de la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée, on arrive pour le secondaire Pierre-Neveu à une somme autorisée de $412,436;

. Au total, en 1979-80, la commission scolaire Pierre-Neveu intégrée pourrait être autorisée à une somme de $825,000 environ.

. La somme autorisée en 1980-81 tournerait autour de $900,000.

ANNEXE VII

La commission scolaire Pierre-Neveu

et les secteurs défavorisés

Dans le cadre d'une étude[1] réalisée par le ministère de l'Education du Québec sur les secteurs défavorisés à partir du recensement[2] fédéral de 1971, la commission scolaire Pierre-Neveu est comparée aux autres commissions scolaires du Québec à l'égard de cette dimension. Nous croyons qu'un certain nombre d'informations à ce sujet sont potentiellement intéressantes face à la présente recherche.

En premier lieu, soulignons l'intérêt de plus en plus croissant du ministère face aux milieux défavorisés. En effet, les bilans actuels de la réforme scolaire révèlent que si l'Etat québécois est parvenu à créer une égalité d'accès satisfaisante à l'éducation pour toute la population de son territoire, il n'en demeure pas moins qu'il n'a pas pleinement réussi à atteindre son objectif qui était l'égalité des chances. En d'autres termes, si tous les enfants d'âges scolaires peuvent maintenant avoir accès à une formation primaire et secondaire, tous ne réussissent pas aussi bien au sein de l'école, et ceci serait en partie occasionné par des facteurs socio-économiques. Les enfants provenant de milieux défavorisés se révèlent avoir, pour des raisons que nous ne discuterons pas ici, plus de difficultés à

---

[1] GOUVERNEMENT DU QUEBEC (avril 1977). Les secteurs défavorisés du Québec. M.E.Q.: Direction des politiques et plans, 111 pages.

[2] Rappelons que les recensements généraux de Statistiques Canada ont lieu à tous les dix ans. Le prochain aura donc lieu en 1981.

réaliser leurs études que les enfants provenant de milieux mieux nantis. Face à cette situation, les commissions scolaires oeuvrant dans des secteurs déclarés défavorisés, auront droit[1] à des services et à une aide financière accrus dans les prochaines années afin d'améliorer la qualité des services éducatifs, notamment en regard de certains services personnels ou de la création de nouveaux services pédagogiques.

Les résultats de l'étude sur les secteurs défavorisés du Québec sont donc particulièrement intéressants dans notre cas. En effet, ils permettent d'entrevoir des possibilités d'aide et de financement accrus dans les prochaines années pour les commissions scolaires identifiées comme ayant un bassin élevé de secteurs défavorisés[2].

Qu'en est-il pour la commission scolaire Pierre-Neveu?

Suivant la liste des commissions scolaires catholiques locales ou intégrées[3], la commission scolaire Pierre-Neveu se situe en regard de l'importance des secteurs défavorisés au 31ième rang sur 166. Elle se trouve donc parmi les 20% des commissions scolaires qui ont des secteurs les plus défavorisés. Il est vraisemblable de croire que la commission scolaire sera

---

1 Ce champ d'intervention constitue l'un des priorités du ministère de l'Education. Voir à ce sujet:
L'école s'adapte à son milieu: Enoncé de politique sur l'école en milieu économiquement faible. Ministère de l'Education du Québec, 133 p., 1980.

2 Cela ne signifie surtout pas que toutes les familles du territoire de ces commissions scolaires sont défavorisées. Tout au plus, cela indique que la concentration de familles défavorisées est plus élevée dans ces commissions scolaires que dans celle de la moyenne québécoise.

3 Liste du 30 juin 1975.

certainement l'une de celles qui bénéficiera, en priorité, de l'aide accrue du gouvernement. Le tableau I révèle l'importance relative de la contribution des différents secteurs de son territoire qui détermine son statut actuel sous cet aspect.

La commission scolaire Pierre-Neveu est donc considérée comme ayant, en moyenne, des secteurs légèrement défavorisés.

En conclusion, compte tenu de la spécificité de son territoire et de certaines caractéristiques de sa clientèle scolaire, il est à prévoir que la commission scolaire Pierre-Neveu jouira d'une aide financière accrue et de services éducatifs supplémentaires à ceux déjà existant dans les prochaines années.

TABLEAU I

Distribution des secteurs de "défavorisation" pour la commission scolaire Pierre-Neveu

Secteur	Unités territoriales constituant le secteur	Nature de la "défavorisation" suivant la moyenne québécoise
002	Lac-du-Cerf	Secteur des plus défavorisés
	N.D.-de-Pontmain	
	St-Aimé-du-Lac-des-Iles	
	Robertson et Pope	
003	Ferme-Neuve, village	Secteur légèrement défavorisé
	Ferme-Neuve, municipalité	
	Décarie	
	Mont St-Michel	
	Lac St-Paul	
	Chute St-Philippe	
004	Lac-des-Ecorces, village	Secteur légèrement défavorisé
	Lac-des-Ecorces, municipalité	
	Val-Barette	
	Kiamika	
	Saguay	
	Loranger	
	Turgeon	
	L'Ascension	
	Nominingue	
	Bellerive-sur-le-Lac	
	Marchand	
	L'Annonciation	
	La Macaza	

Remarque: Le restant du territoire de la commission scolaire est considéré comme n'étant pas défavorisé.